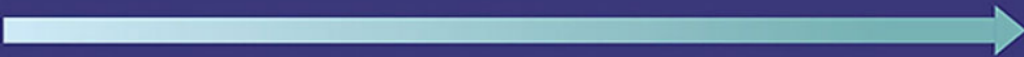


GINO WICKMAN

Nguyễn Thu Hương dịch

SIÊU TĂNG TRƯỞNG

TRACTION
- GET A GRIP ON
YOUR BUSINESS



ỨNG DỤNG EOS

- mô hình tạo
sức bền cực hạn
dành cho
doanh nghiệp

 **alphabooks®**
ALPHABOOKS LTD LONDON



**NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI**

Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

Những lời khen ngợi dành cho cuốn sách

“Siêu tăng trưởng là cuốn sách nhất định phải đọc đối với các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý muốn đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh và một cuộc sống chất lượng. Các khái niệm trong cuốn sách không chỉ giúp tôi duy trì sự tập trung để có chất lượng kinh doanh tốt nhất, mà còn giúp tôi trở thành người đàn ông của gia đình tốt nhất trong khả năng của mình. Siêu tăng trưởng không giống như bất kỳ cuốn sách kinh doanh nào khác vì nó cung cấp các hệ thống điều hành doanh nghiệp đích thực, thực tế, dễ hiểu. Doanh nghiệp của chúng tôi đã trải nghiệm một sự thay đổi văn hóa đầy mạnh mẽ.”

_Dan Israel Chủ tịch Asphalt Specialists, Inc.

“Các công cụ này là nguồn lực vô giá đối với Zoup! Doanh nghiệp của chúng tôi đã phát triển rực rỡ, từ 5 cơ sở ban đầu, hiện nay chúng tôi đã mở thêm và nhượng quyền lên tới gần 50 cơ sở. Các khái niệm trong cuốn sách đã giúp chúng tôi xây dựng nên một đội ngũ lãnh đạo giỏi giang, mạnh mẽ với hiểu biết sâu rộng về tầm nhìn của doanh nghiệp và sự đóng góp của từng thành viên vào tầm nhìn đó. Nó đã giúp chúng tôi phân định các vai trò của nhóm lãnh đạo và của các cửa hàng nhượng quyền.”

_Eric Ersher Nhà sáng lập, CEO của Zoup! Fresh Soup

“Tôi đã có một doanh nghiệp phát triển, sinh lợi, vận hành tốt trước khi tôi áp dụng các khái niệm trong Siêu tăng trưởng. Đến nay, sau một năm áp dụng, hoạt động kinh doanh của chúng tôi như được nạp siêu năng lượng. Chúng tôi có trách nhiệm và khung làm việc giúp giải quyết vấn đề rất rõ ràng, và đạt tăng trưởng bùng nổ ngay cả trong thời kỳ suy thoái. Cảm ơn tác giả đã trao cho chúng tôi khung làm việc để thực sự cất cánh!”

“Tôi muốn gửi lời cảm ơn vì tất cả những gì tác giả đã làm cho doanh nghiệp của chúng tôi. Khi bắt đầu thực hiện các khái niệm này, tôi không hề hạnh phúc, sức khỏe của tôi suy sụp, tôi cảm thấy stress nặng và đã sẵn sàng để từ bỏ. Tôi không còn cảm thấy yêu thích việc kinh doanh. Công việc sở hữu tôi chứ tôi không sở hữu nó. Vào thời điểm đó, tôi có 10 nhân viên và sẵn sàng cắt giảm xuống còn 5. Nghĩ tới việc tăng trưởng là tôi nghĩ tới stress và sự giận dữ. Kể từ khi làm việc với các công cụ được trình bày trong cuốn sách, chúng tôi hiện đã có 12 nhân viên, doanh thu tăng lên gần 100% trong vòng hai năm qua. Điều tuyệt vời nhất là tôi không những cảm thấy hạnh phúc trở lại mà thậm chí còn có nhiều thời gian hơn. Giờ đây tôi dành 50% thời gian sống ở Nashville cùng hai đứa con và hai cháu gái. Cuốn sách giúp tôi có thêm thu nhập và giảm thời gian làm việc. Tôi thực sự cảm ơn rất, rất nhiều!”

_Curt Whipple Chủ sở hữu C. Curtis Financial

Giới thiệu

Xin hãy dành một phút lắng nghe ý kiến của tôi và để cho tâm trí của bạn được thoát khỏi những điều vụn vặt thường nhật. Hãy quên đi tất cả những niềm tin có sẵn của bạn về cách điều hành một tổ chức. Bây giờ, hãy hình dung bạn đang từ trên cao nhìn xuống để quan sát hoạt động kinh doanh của mình. Bạn nhìn thấy điều gì?

Bạn đọc cuốn sách này vì muốn tổ chức của mình trở nên vững mạnh và vận hành trơn tru. Bạn đã đạt được mức độ thành công nhất định và sẵn sàng bước lên nấc thang tiếp theo. Tuy nhiên, ý chí và sự dốc sức đơn thuần giờ không còn đủ để giải quyết các thách thức đến từ những rào cản mới. Bạn đang phải đương đầu với một vấn đề mới: Làm thế nào để nâng cấp bản thân lên tầm lãnh đạo thực thụ?

Sẽ ra sao nếu tôi nói rằng bạn có thể loại bỏ được tất cả những vấn đề nan giải liên quan đến kinh doanh đang khiến bạn giận dữ bằng cách đọc cuốn sách này và áp dụng các nguyên tắc cốt lõi của nó? Rằng các nhân viên ở mọi cấp bậc sẽ chia sẻ tầm nhìn với bạn, họ sẽ giao tiếp được với nhau, tự giải quyết được các vấn đề của họ và thể hiện năng lực giải trình? Rằng tổ chức của bạn không những vận hành trơn tru mà còn có khả năng phát triển quy mô đến mức độ mà bạn cho là phù hợp?

Đó chính là điều tôi đang đề cập lúc này, và bạn có thể làm được. Dù bạn tin hay không thì thực tế, bạn đã có tất cả những thứ bạn cần để tạo ra những thay đổi nói trên. Hãy cho hệ thống vận hành và bạn sẽ đạt được tất cả những điều trên, giống như rất nhiều doanh nghiệp ở mọi ngành nghề đã làm trong suốt nhiều năm qua.

Cuốn sách này không phải là sách dạy kỹ năng quản lý kiểu “viên đạn bạc” có thể giải quyết mọi vấn đề hay các kiểu chiến lược được-yêu-thích-trong-tháng. Nó không chứa đựng lý thuyết. Nó

hoàn toàn dựa trên trải nghiệm có thật, trí khôn thực tế và chân lý vĩnh cửu. Quan trọng hơn nữa, nó thực sự có hiệu quả. Thông qua những kinh nghiệm có được từ thực hành, tôi đã xây dựng một phương pháp thực tế và thấu đáo để củng cố và tái tạo năng lượng cho hoạt động kinh doanh của bạn.

Nếu bạn giống như phần lớn các chủ doanh nghiệp, bạn chắc đã trải qua một hoặc nhiều hơn trong số 5 điều khiến bạn cảm thấy giận dữ và bất lực như dưới đây:

1. Thiếu kiểm soát: Bạn không kiểm soát được thời gian, thị trường hoặc doanh nghiệp. Thay vì bạn kiểm soát việc kinh doanh, chính nó đang kiểm soát bạn.

2. Con người: Bạn nổi giận với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp hoặc đối tác. Dường như họ không nghe, không hiểu bạn hoặc đang tự ý hành động. Giữa bạn và họ dường như không có tiếng nói chung.

3. Lợi nhuận: Nói một cách ngắn gọn là không đủ lợi nhuận.

4. Chạm trần: Doanh nghiệp ngừng tăng trưởng. Dù làm gì đi chăng nữa, bạn dường như không thể phá vỡ thế chạm trần để vươn lên bước phát triển tiếp theo. Bạn cảm thấy bị ngợp và không biết phải làm gì tiếp theo.

5. Mọi cách đều không hiệu quả: Bạn đã thử nhiều chiến lược và cả các biện pháp khắc phục nhanh. Không cách nào mang lại hiệu quả lâu dài và nhân viên của bạn đã trở nên thờ ơ với các sáng kiến mới. Bạn đang tốn thời gian làm việc vô ích và bạn cần lực đẩy để tiếp tục tiến lên.

Phải thừa nhận rằng, có một tỷ lệ nhỏ các chủ doanh nghiệp và người kinh doanh không phải trải qua những nỗi tuyệt vọng trên. Họ áp dụng các nguyên tắc cốt lõi trong kinh doanh giúp các bộ phận chuyển động nhịp nhàng trong một cỗ máy được bôi trơn. Một số chủ doanh nghiệp làm được điều này một cách hết sức tự nhiên, họ thậm chí còn không nhận ra mình đang thực hiện bất kỳ điều gì đặc biệt. Tuy nhiên, phần lớn chúng ta không được may mắn như vậy.

Tôi hướng dẫn các lãnh đạo doanh nghiệp làm những điều giản dị nhưng không hề đơn giản. Tôi giúp họ làm tan chảy những khối giận dữ bằng cách triển khai đúng bộ công cụ cơ bản mà các doanh nghiệp thành công đã sử dụng. Kết quả là, các chủ doanh nghiệp nắm quyền kiểm soát tốt hơn, họ trở nên hạnh phúc hơn

và giảm bớt căng thẳng. Tổ chức của họ sinh lợi, hoạt động tập trung hơn và có những nhân viên xuất sắc.

Bạn không phải là doanh nghiệp. Tự doanh nghiệp của bạn đã là một thực thể. Đúng là bạn tạo ra nó, nhưng để thành công, bạn phải biến nó trở thành một thực thể có thể tự tồn tại. Để lên được nấc thang tiếp theo, thành công đòi hỏi nhiều hơn một sản phẩm hay dịch vụ, hay chỉ đơn giản là ý chí quyết tâm đạt thành công. Bạn cần có kỹ năng, công cụ và một hệ thống nhằm tối ưu hóa nhân lực, quy trình vận hành, quản lý và truyền thông. Bạn cần những nguyên tắc hướng dẫn chắc chắn và luôn hiệu quả với doanh nghiệp của bạn.

Cuốn sách này bao gồm tất cả công cụ và yếu tố làm nên Hệ Điều hành Doanh nghiệp (Entrepreneurial Operating System – EOS). EOS là một hệ thống toàn diện, tự duy trì để giải quyết các vấn đề trong sáu hợp phần kinh doanh. Khi đã thành thực từng yếu tố đơn lẻ trong EOS, bạn có thể kết hợp chúng lại thành một khung làm việc đầy sức mạnh nhằm giúp bạn đạt được lực đẩy cần thiết và hiện thực hóa tầm nhìn của bạn với doanh nghiệp của mình.

Tôi không tự dung mà nghĩ ra hệ điều hành này: Tôi đã liên tục hoàn thiện nó trong thực tiễn suốt hơn 20 năm qua. Nó đã trải qua vô số những trải nghiệm từ thực tế, qua từng bài học được đúc rút. Tôi đã trải qua hành trình tìm kiếm để hiểu điều gì khiến các nhà quản lý doanh nghiệp vĩ đại thành công đến vậy. Tôi đã dùng lại để đánh giá mọi việc, bàn giao lại việc kinh doanh của gia đình, tham gia vào Tổ chức các Doanh nhân (The Entrepreneurs' Organization) và học hỏi từ rất nhiều vị cố vấn tuyệt vời, tôi đã may mắn có được vô số trải nghiệm, thách thức và những bài học. Chỉ tính trong 11 năm qua, tôi đã hoàn thành hơn 1.300 ngày làm việc với các đội ngũ lãnh đạo của hơn 120 tổ chức kinh doanh. Tổng cộng là hơn 10.000 giờ trực tiếp làm việc về kế hoạch, hướng dẫn, huấn luyện, hỗ trợ thực hành và giải quyết các vấn đề trong công tác lãnh đạo; EOS chính là kết tinh của quá trình lao động vất vả đó.

Khách hàng thường xuyên của tôi là các doanh nghiệp cỡ nhỏ và vừa (doanh thu từ 2 triệu đến 50 triệu đô-la, với đội ngũ từ 10 đến 250 nhân viên), có định hướng tăng trưởng, sẵn sàng thay đổi và sẵn sàng chịu tổn thương (khi họ cởi mở, sẵn sàng thừa nhận điểm yếu và đối mặt với thực tế). Nếu đây chính là lời mô tả về bạn, bạn đã có khởi đầu với tất cả những thứ mình cần. Bạn sẽ không phải học để thành thạo vô số kỹ năng mới. Thay vào đó, bạn sẽ hiểu được các tổ chức thành công đã làm gì để vận hành

kinh doanh mà không sa vào những nỗi tuyệt vọng và tái tạo năng lượng, đạt được sự tập trung và hưng phấn trong công việc. Hãy tham gia vào hành trình này cùng tôi để kiểm soát hoạt động kinh doanh tốt hơn, phát triển vượt trần để cân bằng tốt hơn, đạt kết quả cao hơn, có nhiều niềm vui hơn và lợi nhuận lớn hơn.

Ngay tại thời điểm này, ở ngoài kia, những người làm theo Quy trình EOS đang hoạt động kinh doanh rất thành công. Trung bình, các khách hàng của tôi đạt doanh thu tăng 18% mỗi năm. Bên cạnh đó, không giống nhiều tác giả lý thuyết khác, chính tôi cũng đang sống trong thế giới đó: làm việc trực tiếp cùng các đội ngũ lãnh đạo, áp dụng, thử nghiệm và chứng thực hiệu quả của các công cụ này. Tôi cũng là một doanh nhân giống như các bạn kể từ năm 21 tuổi. Đây không phải là lý thuyết quản lý. EOS chính là công việc thường nhật.

Sau EOS, bạn sẽ đưa ra các quyết định nhanh hơn để thay đổi con người, chiến lược và các quy trình khi cần. Nó sẽ giúp bạn giảm bớt sự phức tạp không cần thiết, nhận diện và xóa bỏ các yếu tố gây xao nhãng, nhận diện và giải quyết mọi vấn đề, giữ cho bạn và đội ngũ của mình luôn hứng thú và tập trung vào một tầm nhìn duy nhất.

Sáu Hợp phần Chính của EOS đi thẳng vào gốc rễ của sáu khía cạnh quan trọng nhất trong kinh doanh và củng cố chúng, loại bỏ tất cả các triệu chứng bằng cách giải quyết vấn đề thực sự. EOS là một phương pháp – thậm chí là một lối sống giúp bạn có tầm nhìn sáng tỏ và xây dựng một tổ chức vững mạnh. Bằng cách hiểu và sau đó thực hiện những điều đã hiểu được, bạn sẽ giám sát các mạch vận hành của doanh nghiệp một cách chính xác và nắm được tình hình thực sự.

Trong hành trình này, sẽ có những thời điểm bạn muốn thốt lên (giống như tất cả những khách hàng khác) rằng: “Ồ, thứ này đơn giản quá.” Bởi vì nó thực sự rất đơn giản. Nếu bạn đang tìm kiếm một phương pháp quản trị kinh doanh hợp thời nào đó, thì đây không phải thứ bạn đang tìm. EOS chứa đựng các nguyên tắc bất chấp thời gian, thực tế và mang tính phổ quát; chúng hầu như đã được thử nghiệm bởi mọi loại hình tổ chức. Điều mới lạ đáng kể chính là việc tích hợp các thực hành tốt nhất vào trong một hệ thống hoàn thiện để bạn có thể tổ chức và vận hành một doanh nghiệp sẽ tồn tại trong nhiều thập kỷ tới.

Tôi rất kính trọng giới doanh nhân. Các bạn luôn có tâm thái liêu lĩnh, thúc đẩy nền kinh tế, giữ cho quốc gia luôn tiên phong trong

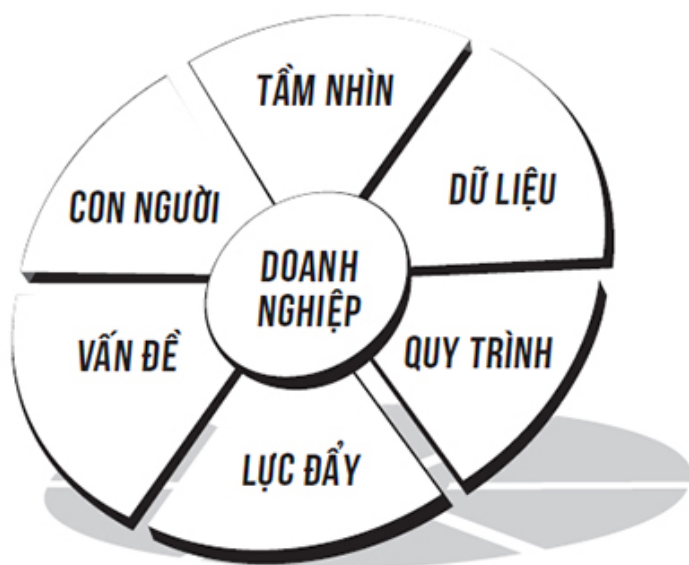
lĩnh vực sáng tạo và hy sinh tất cả để thực hiện giấc mơ của mình. Kết quả là, các bạn tạo ra phần lớn việc làm và trao cho người khác cơ hội thực hiện giấc mơ của họ. Đam mê và mục đích của tôi là giúp các bạn thành công. Giờ đây, hãy bắt đầu từ điểm cuối của hành trình này bằng cách hình dung doanh nghiệp của bạn sẽ như thế nào sau khi thực hiện EOS.

Trước khi chúng ta bắt đầu, tôi rất tự hào được viết thêm đoạn cuối này trong phần giới thiệu phiên bản mở rộng của cuốn Siêu tăng trưởng Cùng với sự thành công của lần xuất bản trước và sau 5 năm trải nghiệm trong thế giới thực, tôi đã cập nhật cuốn sách và bổ sung thêm một chương để giúp độc giả thực hiện các công cụ này theo đúng tinh thần EOS hơn. Tôi đã bổ sung các thanh thông tin được đánh dấu rõ ràng ở nhiều nơi trong sách, bao gồm các hướng dẫn bổ sung và những phát hiện mới trong vòng 5 năm qua, và tổng cộng đã có thêm 50 cập nhật trong toàn bộ nội dung. Hãy thưởng thức cuốn sách và nếu bạn gặp khó khăn vào bất cứ thời điểm nào, hãy lập tức liên hệ với tôi, vì giờ đây tôi đã hoàn thiện nền tảng hỗ trợ trực tuyến để hỗ trợ miễn phí cho hàng ngàn nhà lãnh đạo trong cộng đồng.

Chương 1

Hệ điều hành Doanh nghiệp

Củng cố sáu hợp phần chính



Tất cả các hệ thống vĩ đại đều được dựng lên từ các nhóm cốt lõi gồm các hợp phần cơ bản. Điều tương tự cũng xảy ra trong kinh doanh. EOS xác định Sáu Hợp phần Chính trong mọi tổ chức. Theo lời của một khách hàng sử dụng EOS: “Tôi thường lo lắng về 100 thứ khác nhau. Sau khi tôi hiểu ra có Sáu Hợp phần Chính trong hoạt động kinh doanh của mình và chỉ tập trung vào chúng, thì 100 thứ từng khiến tôi lo lắng đã biến mất. EOS khiến cho việc điều hành doanh nghiệp trở nên đơn giản hơn.”

Rất có thể chính bạn cũng đang lo lắng về 100 thứ không cần thiết. Hãy thử loại bỏ một số nỗi lo bằng cách quan sát hoạt động kinh doanh và các hợp phần trong nó từ một góc rộng. Dưới đây là Sáu Hợp phần Chính của bất kỳ tổ chức nào.

Tầm nhìn

Các chủ doanh nghiệp thành công không chỉ có tầm nhìn đầy thuyết phục dành cho tổ chức của mình, họ còn biết cách truyền đạt tầm nhìn này tới những người xung quanh. Họ khiến tất cả mọi người trong tổ chức cùng nhìn thấy một hình ảnh rõ ràng, nhất quán về định hướng phát triển của doanh nghiệp và cách họ sẽ cán đích. Nghe thì rất dễ dàng, nhưng thực tế không phải vậy.

Nhân viên của bạn có cùng nhìn về một hướng không? Nhiều khả năng là không. Một số người quay về bên phải, một số khác lại quay về bên trái, và có những người thậm chí còn không buồn đứng vào hàng. Nếu bạn gặp gỡ riêng từng nhân viên và hỏi họ tầm nhìn của doanh nghiệp là gì, rất có thể bạn sẽ nhận được rất nhiều câu trả lời khác nhau.

Mọi người càng hiểu rõ tầm nhìn của bạn, bạn càng có khả năng đạt được nó. Hãy dồn năng lượng của mọi người vào một thứ và những kết quả tuyệt vời sẽ xuất hiện theo đó. Trong cuốn sách Focus (tạm dịch: Trọng tâm), Al Rise đã minh họa điểm này như sau: Mặt trời cung cấp cho trái đất hàng tỷ kilowatt năng lượng, nhưng nếu bạn đứng ngoài trời trong vòng một giờ, tình huống tồi tệ nhất chỉ là bạn bị cháy nắng một chút. Mặt khác, chỉ với một vài watt năng lượng tập trung vào một hướng cũng đủ để dòng laser cắt xuyên qua kim cương.

Trong chương về Tầm nhìn, bạn sẽ sử dụng một công cụ tên là Tầm nhìn/Tổ chức Lực đẩy (The Vision/Traction Organizer – V/TO) để giúp đội ngũ của bạn tập trung vào một mục tiêu và biến thành tia laser. Công cụ này sẽ đơn giản hóa quá trình hoạch định chiến lược bằng cách phân tách tầm nhìn của bạn thành những điểm đơn giản, cho phép bạn xác định một cách rõ ràng tổ chức của bạn là ai, mục tiêu phát triển của bạn là gì và bạn sẽ làm thế nào để cán đích. Nó sẽ giúp bạn xác định các điểm tiếp xúc hiệu quả nhất¹ của tổ chức và giữ cho bạn tập trung vào những lĩnh vực mà bạn xuất sắc nhất. Nó cũng sẽ giúp xác định chiến lược marketing và làm sáng tỏ mục tiêu 10 năm tới, bức tranh ba năm và kế hoạch một năm. Bên cạnh đó, bạn sẽ học được cách truyền đạt tầm nhìn cho nhân viên một cách hiệu quả và đảm bảo rằng mọi người đều đón nhận nó.

Con người

Các nhà lãnh đạo thành công luôn có những người xuất sắc bên cạnh họ. Bạn không thể xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại mà không có sự giúp sức. EOS sẽ giải phẫu những cái tên rất kêu như “tay chơi”, “bạch kim”, “những người 100%” và “siêu sao” để giúp bạn có cách hiểu thực tế về hai yếu tố chính làm nên một đội ngũ tuyệt vời: đúng người, đúng vị trí.

Hãy thành thực hết mức với bản thân. Có phải tất cả nhân viên của bạn đều đang ở những vị trí phù hợp với họ? Sự thật là thứ có thể khiến sự nghiệp bị tổn thương. Công cụ Phân tích Con người trong Chương 4 sẽ giúp nhận diện đúng người bằng cách hướng dẫn bạn xác định ai là người chia sẻ các giá trị cốt lõi với bạn. Nó cũng sẽ hướng dẫn bạn cách đơn giản hóa quy trình tuyển dụng, sa thải, đánh giá, khen thưởng và ghi nhận người trong tổ chức của bạn.

Quy trình này sẽ khiến bạn lùi lại một bước để quan sát cấu trúc tổng thể. Bạn sẽ tự hỏi bản thân những câu hỏi khó về cách tổ chức hoạt động kinh doanh hiện tại. Bạn cũng sẽ học về sức mạnh của Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình (Accountability Chart), cũng như cách để cấu trúc doanh nghiệp đúng khi xác định rõ ràng các vai trò và trách nhiệm trong tổ chức của bạn.

Khi đã có cấu trúc đúng, bạn có thể tập trung đặt đúng người vào đúng chỗ. Sẽ không còn khoảng mờ nào tồn tại được khi bạn tích hợp cả công cụ tiếp theo, GWC, nhằm xác định ba yếu tố quyết định mọi cuộc tuyển dụng thành công. Người được tuyển dụng phải hiểu (get), muốn (want) và có đủ năng lực (capacity) để làm việc. Khi bạn tích hợp công cụ GWC cùng với Phân tích Con người, bạn sẽ có công cụ xác định ai là người phù hợp và người nào đang làm việc đúng vị trí.

Dữ liệu

Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất dựa vào các chỉ số đo lường để quản lý doanh nghiệp của họ. Hợp phần Dữ liệu sẽ giúp bạn thoát khỏi tình trạng sa lầy trong việc quản lý cá tính, cái tôi, các vấn đề chủ quan, cảm xúc và những yếu tố vô hình khác bằng cách hướng dẫn bạn về các chỉ số đo lường mà bạn cần chú trọng tới.

Cổ vấn kinh doanh của tôi, Sam Cupp, sở hữu một vài công ty với tổng giá trị doanh thu hơn 300 triệu đô-la, bao gồm QEK Global Solutions, một công ty thương mại quản lý phương tiện vận tải

toàn cầu do ông phát triển đạt giá trị 100 triệu đô-la, sau đó ông đã bán nó đi. Sam là một trong những doanh nhân xuất sắc nhất mà tôi từng gặp. Tôi thật may mắn vì đã được ông chỉ bảo từ khi còn trẻ và dạy dỗ tôi mọi điều ông biết. Trong các kiến thức đó, điều hữu ích nhất ông từng dạy tôi chính là sức mạnh của việc quản lý kinh doanh bằng Thẻ điểm (Scorecard).

Thẻ điểm chính là bản báo cáo hằng tuần với các mục được tính điểm từ 5-15 cho tổ chức. Trong chương về Dữ liệu, bạn sẽ học cách tạo ra và thực hiện công cụ quyền năng này trong doanh nghiệp của mình. Nó sẽ giúp bạn nắm được các thay đổi trong hoạt động kinh doanh theo tuần, dự đoán các xu hướng phát triển trong tương lai và nhanh chóng nhận diện các vấn đề đang diễn ra không đúng kế hoạch. Vì thường xuyên theo dõi điểm số, nên bạn có thể nhanh chóng nhận ra và giải quyết vấn đề ngay khi chúng xuất hiện, thay vì phản ứng khi báo cáo tài chính thể hiện các kết quả xấu về sự việc đã xảy ra từ trước đó rất lâu.

Thẻ điểm sẽ giúp bạn giám sát hoạt động kinh doanh dù bạn đang ở bất cứ đâu. Bạn sẽ không phải chịu đựng cảm giác khó chịu khi không biết chuyện gì đang diễn ra trong doanh nghiệp của mình, và bạn cũng không phải mất thời gian đi hỏi nhiều người để nắm được tình hình thực sự. Câu trả lời đã có sẵn trên tay bạn.

Bên cạnh việc học cách lập và thực hiện Thẻ điểm, kỹ năng quản lý dữ liệu của bạn sẽ đạt tầm cao mới khi bạn học cách trao quyền cho mỗi cá nhân trong tổ chức. Mọi người đều có trách nhiệm giải trình thường xuyên với một con số rõ ràng, có ý nghĩa và có thể quản lý được.

Vấn đề

Vấn đề chính là các chướng ngại vật bạn phải đối mặt khi thực hiện tầm nhìn của mình. Sự thành công của một cá nhân có liên hệ trực tiếp với năng lực giải quyết các vấn đề phát sinh, điều này cũng đúng với doanh nghiệp.

Một tác dụng phụ hữu ích của việc củng cố ba hợp phần đầu tiên trong EOS là sự minh bạch. Hãy tiến hành một cách hợp lý và bạn sẽ tạo ra một tổ chức cởi mở, nơi không ai phải giấu giếm bất cứ điều gì. Kết quả là bạn sẽ thổi bay những vấn đề từng níu chân bạn.

Tin tốt là trong lịch sử kinh doanh, chỉ có một số kiểu vấn đề nhất định. Những vấn đề này lần lượt xuất hiện hết lần này đến lần

khác. Khi đến đúng thời điểm, bạn sẽ trở thành một chuyên gia nhận diện và giải quyết vấn đề. Khi bạn đạt được khả năng nhận diện vấn đề, thảo luận về chúng một cách trung thực trong môi trường lành mạnh và học cách để loại bỏ chúng, bạn sẽ đạt được tầm nhìn của mình.

Dù bạn đã từng khốn đốn như thế nào, hợp phần Vấn đề sẽ mang đến cơ hội lớn để bạn giải quyết. Do quá mải miết với những công việc vận hành hằng ngày, phần lớn các doanh nghiệp không đầu tư đủ thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề của họ một cách thích đáng. Điều bạn không ngờ tới là khi tập trung thời gian để xử lý một vấn đề, bạn sẽ tiết kiệm được từ 2-10 lần lượng thời gian đó trong tương lai.

Trong chương Vấn đề, bạn sẽ học cách sử dụng Danh sách Vấn đề (Issues List) ở mọi cấp độ trong tổ chức, giúp bạn phân tách và đặt ra thứ tự ưu tiên cho các vấn đề. Bên cạnh đó, bạn cũng sẽ hưởng lợi từ việc tạo ra văn hóa trung thực và cởi mở, nơi mọi người cảm thấy an toàn khi nói ra sự thật và bày tỏ các quan ngại của họ. Theo dõi Giải quyết Vấn đề (Issues Solving Track) sẽ là công cụ mà bạn cần để loại bỏ các vấn đề này. Công cụ uy lực này là một cách hiệu quả để nhận diện, thảo luận và giải quyết các vấn đề trong tổ chức của bạn để có kết quả lâu dài và ý nghĩa.

Cuối chương Vấn đề, bạn và đội ngũ nhân viên sẽ hiểu được cách nhận diện các vấn đề khác nhau, tạo ra và quản lý Danh sách Vấn đề và sử dụng thuần thục công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề, giúp bạn tiến thêm một bước trong việc xây dựng môi trường làm việc nhằm xử lý các khó khăn phát sinh.

Quy trình

Nói cách khác, Quy trình chính là cách thức kinh doanh. Các tổ chức kinh doanh có quan điểm rất rõ ràng về cách thức của họ và liên tục hoàn thiện nó. Do thiếu kiến thức, yếu tố bí mật trong kinh doanh này cũng chính là thứ hay bị bỏ qua nhất trong số Sáu Hợp phần Chính. Hầu hết các chủ doanh nghiệp không hiểu quy trình có uy lực mạnh mẽ như thế nào, nhưng khi bạn áp dụng đúng đắn, nó sẽ mang lại kỳ tích, tạo ra sự đơn giản, khả năng mở rộng quy mô (scalability), hiệu suất và khả năng sinh lợi.

Bạn không thể đưa doanh nghiệp tiến lên nấc thang tiếp theo nếu như bạn chỉ nghĩ ra quy trình trong đầu mình và cứ thế thực hiện. Hãy tự hỏi bản thân: Bạn đã “tài liệu hóa” cách bạn muốn mọi công việc trong tổ chức được thực hiện hay chưa? Mọi người trong

tổ chức có biết họ đang làm theo những quy trình nào và vì sao như vậy không? Tất cả có đang thực hiện các thủ tục (procedure) giống hệt nhau không? Họ có bỏ qua bước nào không? Bằng cách xác định rõ quy trình gồm những gì và đào tạo mọi người làm theo nó, bạn sẽ nâng cao năng lực giải quyết vấn đề, giảm bớt sai sót, nâng cao hiệu quả và tăng lợi nhuận sau cùng (bottom line).

Trong chương Quy trình, tôi sẽ nhận diện, xử lý và tài liệu hóa từng phần trong các quy trình cốt lõi với công cụ Quy trình Tài liệu hóa Ba bước. Công cụ này sẽ giúp bạn làm sáng tỏ mô hình kinh doanh bằng cách thu gọn bản vẽ của cỗ máy mà bạn muốn xây dựng vào trong một văn bản duy nhất. Từ đó, bạn sẽ học cách khiến nhân viên hiểu được giá trị của các quy trình này và bắt đầu làm theo.

Đến cuối hành trình, các quy trình sẽ được nhận diện rõ ràng, được tài liệu hóa, được mọi người trong tổ chức hiểu đúng và làm theo.

Lực đẩy

Sau cùng, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công nhất phải là những người có lực đẩy. Họ điều hành giỏi, biết cách mang lại cho tổ chức sự tập trung, trách nhiệm giải trình và kỷ luật.

Do tâm thế lo sợ và thiếu kỷ luật, Hợp phần Lực đẩy chính là điểm yếu nhất của các tổ chức. Tình trạng không thể đưa tầm nhìn của doanh nghiệp trở thành hiện thực chính là một dạng bệnh dịch. Đây có thể coi là phiên bản mới của một câu trích dẫn cũ: “Tầm nhìn mà thiếu đi lực đẩy thì chỉ là một thứ ảo ảnh.” Ở khắp nơi trên thế giới, các chuyên gia tư vấn kinh doanh thường xuyên tổ chức các buổi lập kế hoạch chiến lược kéo dài nhiều ngày và tính phí hàng chục ngàn đô-la để dạy những thứ rất hay ho về mặt lý thuyết. Mặt trái của vấn đề là sau khi khiến bạn cảm thấy hào hứng và mơ màng về đường hướng, các vị tư vấn này hiếm khi dạy bạn cách kéo tầm nhìn về gần mặt đất và biến nó thành hiện thực.

Bạn sẽ chấm điểm năng lực giải trình trong toàn tổ chức của bạn như thế nào trên thang điểm từ 1 đến 10? Hầu hết các khách hàng khi mới bắt đầu sử dụng Quy trình EOS đều tự chấm điểm giải trình của họ khoảng 4 điểm. Có hai nguyên tắc để đạt được lực đẩy. Đầu tiên, mọi người trong tổ chức đều phải có Hòn Đá (Rock) – hay là các ưu tiên trong vòng 90 ngày, được thiết kế để giữ cho

họ tập trung vào những điều quan trọng nhất. Nguyên tắc thứ hai cần thực hiện có tên gọi Nhịp độ Cuộc họp (Meeting Pulse) ở mọi cấp độ trong tổ chức của bạn, điều giữ cho mọi người tập trung, thống nhất (aligned) và giao tiếp với nhau.

Trong chương Hợp phần Lục đây, trước hết bạn sẽ học cách thiết lập các Hòn Đá để mọi người nắm rõ những nội dung do họ chịu trách nhiệm giải trình trong vòng 90 ngày tới. Sau đó, bạn sẽ học cách tạo ra Nhịp độ Cuộc họp. Trong khi phần lớn mọi người cho rằng họp hành chỉ tổ tốn thời gian, các cuộc họp là công cụ cần thiết và hữu dụng. Trong hợp phần này, bạn sẽ học cách biến những cuộc họp trở nên thú vị, năng suất và đáng thực hiện. Chương trình họp Cấp 10 là công cụ giúp bạn đạt được hai điểm cốt yếu làm nên chất lượng cuộc họp, đó là mâu thuẫn và ra quyết định tập thể.

Cuối Chương 8, tất cả mọi người trong tổ chức cần nắm được cách thiết lập và đạt được các Hòn Đá của mình. Họ cũng sẽ tham gia vào các buổi họp hiệu quả, năng suất khi sử dụng Chương trình họp Cấp 10 – công cụ đã được thử nghiệm và chứng minh tính đúng đắn.

Đến lúc này, bạn đã biết Sáu Hợp phần Chính bao gồm những gì, bạn cần đánh giá tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Danh sách Kiểm tra Sức khỏe Tổ chức ở cuối chương này sẽ nói cho bạn biết một cách chính xác bạn đang đứng ở đâu trên lộ trình. Bạn cũng có thể điền bảng hỏi trực tuyến tại địa chỉ www.eosworldwide.com/checkup. Có thể bạn chưa nắm rõ một số thuật ngữ, nhưng chỉ trong một thời gian rất ngắn nữa thôi, bạn sẽ biết chính xác chúng có ý nghĩa gì. Hãy điền bảng hỏi và sử dụng câu trả lời đi kèm để tìm ra kết quả của bạn.

Bạn sẽ thường xuyên trở lại với Danh sách Kiểm tra này. Mục tiêu là đạt được sự tiến bộ sau mỗi 90 ngày. Mỗi khi bạn điền vào danh sách, tôi hy vọng rằng kết quả điểm số của bạn sẽ tăng lên. Sẽ là vô lý nếu bạn cho rằng có thể nhảy vọt từ kết quả 20% lên 80% sau một đêm, nhưng bạn sẽ tiến bộ một cách chắc chắn.

Tổng kết lại, các doanh nghiệp thành công vận hành với một tầm nhìn sáng tỏ và nhận được sự chia sẻ của tất cả mọi người. Họ sắp xếp đúng người vào đúng vị trí. Họ nắm được tình hình kinh doanh bằng cách theo dõi và quản lý các chỉ số theo tuần. Họ nhận diện và giải quyết vấn đề nhanh chóng trong một môi trường cởi mở và trung thực. Họ tài liệu hóa các quy trình và đảm bảo rằng mọi người đều tuân theo các quy trình đó. Họ thiết lập

các ưu tiên cho từng nhân viên và đảm bảo rằng mỗi nhóm đều duy trì sự tin cậy, truyền thông và trách nhiệm giải trình cao độ.

Sáu Hợp phần Chính cùng nhau làm nên Mô hình EOS. Phần lớn các tổ chức đều hoạt động dưới 50% khả năng của họ. Nếu họ thành công thì đó cũng không phải do họ đạt được. Mặc dù gần như không thể đạt mức 100% trong tất cả mọi hợp phần, chỉ cần đạt được hơn 80% là đủ để biến tổ chức của bạn thành một cỗ máy được bôi trơn. Tất cả những điều bạn từng lo lắng sẽ về đúng vị trí, và những nỗi giận dữ thường thấy từng khiến bạn phát ốm sẽ biến mất.

Giờ thì bức tranh toàn cảnh đã rất rõ ràng, hãy bắt đầu hành trình. Nhưng trước khi chúng ta đi sâu vào nghiên cứu các chi tiết cơ bản của hợp phần đầu tiên, bạn cần giúp bản thân thoát khỏi những thói quen xấu và các thực hành không lành mạnh đang giam chân bạn. Chúng tôi gọi bước này là “buông tay khỏi cảnh nhỏ”.

Danh sách kiểm tra sức khỏe tổ chức

Với mỗi câu dưới đây, hãy đánh giá doanh nghiệp của bạn trên thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là yếu và 5 là mạnh.

	1	2	3	4	5
1. Chúng tôi có một tầm nhìn được viết thành văn rõ ràng, được truyền đạt một cách chính xác và nhận được sự chia sẻ của tất cả mọi người.					
2. Chúng tôi có các giá trị cốt lõi rõ ràng và thực hiện việc tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng và sa thải dựa trên các giá trị này.					
3. Chúng tôi có cốt lõi kinh doanh rõ ràng, các hệ thống và quy trình của chúng tôi phản ánh điều này.					
4. Chúng tôi có mục tiêu 10 năm rõ ràng, và đã truyền đạt mục tiêu này tới tất cả mọi người.					
5. Chúng tôi có thị trường mục tiêu rõ ràng, hoạt động bán hàng và các nỗ lực marketing của chúng tôi đều tập trung vào thị trường này.					
6. Các yếu tố làm nên sự khác biệt của chúng tôi rất rõ ràng, tất cả các nỗ lực bán hàng và marketing của chúng tôi đều nhằm truyền đạt những điểm khác biệt này.					
7. Chúng tôi có một "quy trình chiến thắng" khi làm việc với khách hàng. Nó có tên gọi, được minh họa bằng các yếu tố thị giác và tất cả mọi người đều tuân theo quy trình này.					
8. Mọi người trong tổ chức đều đúng là người mà chúng tôi cần.					
9. Chúng tôi có Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình (sơ đồ thể hiện các vai trò và trách nhiệm trong tổ chức) rất rõ ràng, hoàn chỉnh và liên tục được cập nhật.					
10. Mọi người đều đang ở đúng vị trí phù hợp với họ.					
11. Đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi cởi mở và trung thực, thể hiện độ tin nhiệm cao.					
12. Mọi người đều có những Hòn Đá của họ và tập trung vào chúng (mỗi quý có 3-7 ưu tiên).					
13. Mọi người đều tham gia vào các cuộc họp hằng tuần.					
14. Tất cả các cuộc họp đều diễn ra vào cùng một ngày, cùng một giờ mỗi tuần, có cùng một chương trình được in ra, bắt đầu và kết thúc đúng giờ.					
15. Tất cả các nhóm làm việc đều xác định, thảo luận và giải quyết các vấn đề chính một cách rõ ràng vì lợi ích lớn hơn và dài hạn hơn.					
16. Các hệ thống và quy trình đều được tài liệu hóa, đơn giản hóa và được mọi người tuân thủ.					
17. Chúng tôi có một hệ thống tiếp nhận phản hồi thường xuyên của khách hàng và nhân viên, thông qua đó chúng tôi biết được mức độ hài lòng của họ.					
18. Chúng tôi có Thẻ điểm để theo dõi các chỉ số và các thông tin có thể đo lường hằng tuần.					
19. Mỗi người trong tổ chức đều chịu trách nhiệm về một chỉ số.					
20. Chúng tôi có ngân sách và thường xuyên giám sát ngân sách (hàng tháng hoặc hằng quý).					
Tổng điểm của mỗi bậc xếp hạng	x 1 x 2 x 3 x 4 x 5				
Nhân với số bên trên					

Cộng cả 5 số bên trên để tính điểm % thể hiện tình trạng hiện tại của doanh nghiệp của bạn: ...%

Diễn giải kết quả

Nếu điểm của bạn rơi vào khoảng:

20 đến 34%

Hãy đọc tiếp. Cuốn sách này sẽ thay đổi cuộc đời bạn.

35 đến 49%

Bạn đang ở tình trạng bình thường. Nhưng bạn muốn một cuộc đời bình thường hay vĩ đại?

50 đến 64%

Bạn đạt điểm trên trung bình, nhưng vẫn có nhiều cơ hội để cải thiện.

65 đến 79%

Bạn đạt điểm khá cao trên trung bình.

80 đến 100%

Đây là điểm số mà phần lớn các khách hàng sử dụng EOS đạt được. Đây chính là mục tiêu của bạn.

Chương 2

Buông tay khỏi càn nhô

Một chủ doanh nghiệp trượt chân ngã từ trên mỏm núi xuống. Khi tuột xuống, anh ta bám được vào đoạn cuối của một càn nhô. Anh ta phải treo mình như vậy ở nơi cách mỏm núi 300m và cách đáy vực 300m. Lúc tuyệt vọng nhất, anh ta ngược mắt lên trời và lần đầu tiên trong cuộc đời, anh quyết định cầu nguyện. “Có ai ở trên đó không?”, anh gào to. Sau một khoảng im lặng kéo dài, một giọng nói trầm ấm cất lên từ phía sau những đám mây: “Người có tin ta không?” “Có”, vị chủ doanh nghiệp đáp lời. “Vậy hãy buông tay khỏi càn nhô,” giọng nói bí ẩn kia chỉ dẫn. Chủ doanh nghiệp ngừng một lát, lại ngược mắt lên nhìn, và sau cùng hét lên: “Còn có ai khác nữa ở trên đó không?!”

Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều không chạm tới nấc thang tiếp theo chỉ vì họ không sẵn sàng buông tay khỏi càn nhô. Có thể bạn hiểu được cảm giác này: bạn muốn nhìn thấy việc kinh doanh phát triển, nhưng đồng thời, bạn cảm thấy giằng dụa, mệt mỏi và không sẵn lòng đón nhận thêm bất kỳ rủi ro nào nữa. Sự thật là, trước khi bạn có thể phát triển, bạn cần đặt niềm tin vào những điều không biết trước (take a leap of faith). Nhưng đừng lo, bạn chỉ cần hành động khi bạn đã hiểu rõ và cảm thấy thực sự thoải mái với các công cụ trong bộ công cụ EOS.

Sau đây là một ví dụ điển hình cho hình ảnh người đàn ông bám vào càn nhô. Vị lãnh đạo chỉ đồng ý khởi động Quy trình EOS khi trưởng bộ phận kinh doanh và marketing khẩn nài ông làm điều này. Tại thời điểm đó, ông tham gia vào mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Đội ngũ lãnh đạo tạo sự thay đổi (makeshift leadership team) trên thực tế chỉ là hàng trưng bày, vì ông đã thân tóm mọi việc. Trên hết, ông làm việc 80 giờ một tuần và quá tải đến độ ông đã ngủ gục trong các buổi họp. Ông giống như một xác chết biết đi vậy.

Bỗng một lần, trong một khoảnh khắc dễ tổn thương (vốn không phải là nét tính cách nổi bật của ông), ông đã mạnh mẽ khẳng định với tôi rằng ông không muốn sống như vậy thêm một chút nào nữa. Ông đặt niềm tin vào Quy trình EOS, và trong vòng hai năm, ông đã biến mình trở thành nhà lãnh đạo đúng nghĩa của một tổ chức với một đội ngũ lãnh đạo vững vàng. Giờ đây, ông có thêm nhiều thời gian dành cho gia đình, giảm bớt căng thẳng và tạo ra nhiều lợi nhuận hơn bao giờ hết.

Nếu bạn không hài lòng với tình hình hiện tại của doanh nghiệp, bạn có ba lựa chọn: tiếp tục sống với tình trạng đó, từ bỏ hoặc thay đổi nó. Nếu như hai khả năng đầu không được coi là lựa chọn, vậy thì đã đến lúc bạn phải thừa nhận rằng bạn không muốn tiếp tục chung sống với tình hình như vậy thêm chút nào nữa.

Thay đổi quả thực rất đáng sợ. Bạn không phải là người duy nhất cảm thấy lo lắng khi phải đảo lộn những thứ bạn đang có. Nhưng bất chấp những lo âu như vậy, đã đến lúc phải tạo ra những thay đổi mang tính bước ngoặt trong tư duy. Thay vì tin rằng bạn chính là doanh nghiệp, bạn phải thay đổi suy nghĩ này và để cho doanh nghiệp tồn tại đúng như một thực thể. Với tầm nhìn, cấu trúc và đội ngũ đúng, doanh nghiệp của bạn có thể vươn mình và phát huy hết tiềm năng. Để trở nên thực sự sẵn sàng cho những thay đổi này, bạn phải sẵn lòng đi theo bốn niềm tin cơ bản dưới đây:

1. Bạn phải xây dựng và duy trì một đội ngũ lãnh đạo thực thụ.
2. Chạm trần là điều không thể tránh khỏi.
3. Bạn chỉ có thể vận hành doanh nghiệp với một hệ thống duy nhất.
4. Bạn phải cởi mở, định hướng tăng trưởng và dễ tổn thương.

Xây dựng đội ngũ lãnh đạo thực thụ

Bạn muốn điều hành doanh nghiệp của mình với phong cách độc tài hay với một đội ngũ lãnh đạo thực thụ? Cả hai kiểu lãnh đạo này đều có thể phát huy hiệu quả, và bạn phải ra quyết định. Triết lý của cuốn sách này ủng hộ phương pháp đội ngũ lãnh đạo lành mạnh, theo đó bạn sẽ xây dựng một đội ngũ gồm những người sẽ cùng bạn xác định tầm nhìn của doanh nghiệp. Các vị thủ lĩnh này đều có khả năng thực hiện trách nhiệm giải trình rõ ràng và có thể thực hiện các sáng kiến vượt quá phạm vi của bộ phận mà họ phụ trách. Đồng thời, bạn phải luôn duy trì tinh thần cởi mở và trung thực với mọi vấn đề và sẵn sàng đấu tranh cho những điều

tốt nhất cho doanh nghiệp.

Sự độc tài không chỉ gây ra tình trạng kiệt quệ, nó còn loại trừ khả năng tăng trưởng trong tương lai. Đây là một phép tính rất đơn giản. Một người có thể đưa ra rất nhiều quyết định và giải quyết rất nhiều vấn đề. Bạn không thể xây dựng một tổ chức can trường, thành công và phát triển lớn hơn chính bạn, nếu như tổ chức ấy được thiết kế để sụp đổ vào thời điểm bạn bước sang một bên.

Đến thời điểm này, rất có thể bạn đã luôn cố gắng tự mình thâm tóm mọi việc. Nhưng khi tổ chức của bạn phát triển đến một mức độ nào đó, bạn sẽ không thể tiếp tục lãnh đạo theo cách đó. Nếu bạn muốn tăng trưởng, bạn không thể tiếp tục nhúng tay vào việc kinh doanh, dịch vụ, tài chính, giải quyết khiếu nại và theo dõi khách hàng định kỳ (follow-up).

Những điều trên có nghĩa là đã đến lúc để người khác nắm quyền trong các lĩnh vực này, và bạn phải xác định rõ bạn muốn ai sẽ là người làm những việc đó. Người đứng đầu các bộ phận phải là những người giỏi hơn bạn ở vị trí họ đảm nhận. Tất nhiên, bạn phải làm rõ những kỳ vọng của bạn với họ và có một hệ thống đảm bảo việc truyền thông và thực hiện trách nhiệm giải trình hiệu quả. Khi bạn đã có đúng người ngồi đúng vị trí, hãy để họ điều hành công việc.

Công việc của bạn ngay lúc này là lựa chọn ra những người này một cách khôn ngoan. Nếu không có sẵn những người như vậy trong tổ chức, bạn phải tìm ra họ ở những nơi khác. Patrick Lencioni, tác giả của những cuốn sách bán chạy nhất và là diễn giả luôn được săn đón đã đưa ra kết luận về vấn đề này trong cuốn sách của ông với tựa đề *Obsessions of an Extraordinary Executive: The Four Disciplines at the Heart of Making Any Organization World Class* (tạm dịch: Nỗi ám ảnh của nhà điều hành phi thường: Bốn nguyên tắc trung tâm để tạo ra một tổ chức tầm cỡ thế giới). Nguyên tắc đầu tiên của ông về việc xây dựng một tổ chức khỏe mạnh là: “Xây dựng và duy trì một đội ngũ lãnh đạo gắn kết.”

Khi bạn đã có một đội ngũ sẵn sàng, từng thành viên cần đồng tình rằng các vấn đề trong tổ chức cũng chính là trách nhiệm của anh/cô ta. Khi bạn đã chịu trách nhiệm về một vấn đề, bạn có thể chung tay giải quyết nó. Chớ vội lo lắng nếu như bạn chưa biết cách giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó ngay lập tức – chúng tôi sẽ giải quyết việc này trong phần “Theo dõi cách giải quyết vấn đề” (Issues Solving Track) trong Chương 6.

Việc tiếp theo bạn cần đặt niềm tin dù không được biết trước kết quả đó là: Quyết định của đội ngũ lãnh đạo cũng chính là quyết định của doanh nghiệp. Nhóm lãnh đạo của bạn phải trở thành đội quân tiên phong và đoàn kết trong mắt những người còn lại trong tổ chức. Trong một gia đình, khi đứa con không nghe lời mẹ, nó có thể tìm đến với cha. Trong doanh nghiệp của bạn, sẽ luôn chỉ có một câu trả lời duy nhất, và nhóm lãnh đạo cần đóng vai trò là bậc phụ huynh sẽ đưa tất cả mọi người đến với sự vĩ đại.

Chạm trần là điều không thể tránh khỏi

Các tổ chức thường có những giai đoạn phát triển nước rút là thời kỳ họ “chạm trần” hàng loạt. Chạm đến các giới hạn tự nhiên của các nguồn lực hiện tại chính là một tác dụng phụ của tăng trưởng, và doanh nghiệp cần liên tục điều chỉnh tình trạng hiện tại của mình nếu muốn phát triển lên “trần” tiếp theo. Bạn và đội ngũ lãnh đạo cần hiểu được điều này, vì bạn sẽ có ba cấp độ chạm trần: tổ chức, phòng ban và cá nhân.

Trong tất cả những trường hợp này, phát triển là lựa chọn duy nhất. Nếu như bạn không phát triển (dù là bên trong hay bên ngoài), nghĩa là bạn đang chết dần. Hầu hết các doanh nghiệp đều nỗ lực để đạt được sự tăng trưởng bên ngoài, nhưng sự phát triển từ bên trong cũng sẽ dẫn tới sự vĩ đại trong tương lai. Trên thực tế, phần lớn các doanh nghiệp cần bắt đầu bằng cách chú trọng vào sự phát triển từ bên trong trước khi nghĩ tới những phát triển hướng ra bên ngoài. Một điều quan trọng tưởng như nghịch lý ở đây là: họ sẽ thực sự phát triển ra bên ngoài nhanh hơn về lâu về dài, nếu tập trung phát triển nội lực bên trong ngay từ đầu.

Hãng Schechter Wealth Strategies (SWS) là một ví dụ minh họa cho luận điểm này. Robert Schechter sáng lập SWS năm 1971 và mong muốn xây dựng một tổ chức vững mạnh và có thanh thế. Sau khi có thêm con trai Marc và con rể Jason Zimmerman tham gia, Schechter quyết định sẽ phát triển công ty một cách triệt để. Không may, năng lực vận hành nội bộ của họ đã đạt mức tối đa, trở nên hỗn loạn và cần được tổ chức lại trước khi họ muốn tiếp tục mở rộng. Với một đội ngũ bán hàng rất mạnh, văn hóa doanh nghiệp vững vàng và các sản phẩm xuất sắc, rào cản duy nhất với họ khi đó là năng lực vận hành. Họ từng hy vọng sẽ hoàn thành khâu vận hành kinh doanh trong vòng vài tháng. Để đạt được mốc thời gian cực kỳ tham vọng này, họ cần thay đổi văn hóa doanh nghiệp, tái đánh giá đội ngũ nhân viên và thống nhất các quy trình.

Nhờ làm việc chăm chỉ, tập trung và quyết tâm, cuối cùng họ đã đạt được mục tiêu của mình. Họ làm rõ tầm nhìn, thiết lập cấu trúc phù hợp, đặt những người xuất sắc vào đúng vị trí và đồng bộ hóa các quy trình. Sau hơn một năm, công cuộc tái tổ chức của họ đã sẵn sàng cho hoạt động kinh doanh. Dường như đây là sự đầu tư thời gian khá lớn, nhưng nó không thể diễn ra nhanh hơn, và kết quả bây giờ đã nói thay cho họ. Nhờ có đội ngũ tài năng, họ đã tăng trưởng trung bình 50% một năm trong vòng ba năm qua. Nếu xét về lâu dài, họ chắc chắn đã phát triển nhanh hơn so với việc cố bán hàng triệt để và ép hoạt động kinh doanh mới phải ăn khớp với một cấu trúc tổ chức không thể kham nổi việc tăng doanh số bán hàng. Toàn bộ cơ cấu tổ chức có thể sẽ vỡ tung, doanh nghiệp sụp đổ và đánh mất những khách hàng giá trị. Thay vào đó, sự kiên nhẫn và lao động chăm chỉ đã mang lại kết quả. Nếu tổ chức của bạn cần một sự biến đổi từ bên trong trước tiên, hãy thành thực với bản thân và dành 1-2 năm tiếp theo để phát triển nội bộ, củng cố mô hình kinh doanh của bạn để nó có thể hỗ trợ cho tăng trưởng doanh thu bên ngoài.

Nhưng bất kể bạn phát triển bên trong hay bên ngoài, chắc chắn sẽ xảy ra tình trạng chạm trần. Mặc dù có rất nhiều số liệu thống kê về chủ đề này, tất cả đều cùng đưa ra một kết luận: rất nhiều tổ chức đã thất bại chỉ vì họ không thể vượt qua các vấn đề phát sinh do tăng trưởng. Theo website chính thức của U.S Small Business Administration (Ban Quản lý các Doanh nghiệp nhỏ của Mỹ), “có khoảng 50% doanh nghiệp nhỏ đã thất bại trong 5 năm đầu tiên.” Trong một nghiên cứu do tạp chí Monthly Labor Review xuất bản năm 2005, nhà kinh tế học Amy E. Knaup tuyên bố “có tới 56% doanh nghiệp qua đời trong vòng 4 năm đầu tiên.” Và trong hai cuốn sách The E-Myth² (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả) và The E-Myth Revisited (tạm dịch: Xét lại Bí ẩn E), tác giả Michael Gerber thậm chí đã vẽ ra một bức tranh đáng sợ hơn, ông nói rằng “có 80% doanh nghiệp đã thất bại trong 5 năm đầu tiên và 80% trong số các doanh nghiệp còn lại sẽ tiếp tục thất bại trong khoảng 6-10 năm tiếp theo.”

Tin tốt là bạn có thể vượt qua giai đoạn chạm trần bằng cách lựa chọn một đội ngũ lãnh đạo sở hữu 5 năng lực cốt lõi. Hơn tất cả những yếu tố khác, các lãnh đạo của bạn cần có năng lực đơn giản hóa, phân quyền, dự báo, hệ thống hóa và cấu trúc. Tùy theo mức độ bạn cùng đội ngũ của mình phát huy 5 năng lực này, bạn sẽ tiến hóa lên bậc tiếp theo. Hãy cùng xem xét lần lượt từng năng lực cụ thể.

Đơn giản hóa

Cụm từ viết tắt KISS³ (“Keep it simple, stupid” – Làm đơn giản thôi, đồ ngốc) chính là câu thần chú dành cho bạn. Chìa khóa ở đây là hãy tinh giản tổ chức của bạn. Điều này đòi hỏi phải thống nhất các quy tắc vận hành cũng như cách bạn truyền thông về chúng. Tương tự với các quy trình, hệ thống, thông điệp và tầm nhìn. Hầu hết các tổ chức đều có các đặc điểm rất phức tạp khi họ mới bắt đầu. Hãy sử dụng các mô hình, hình ảnh, những từ viết tắt và danh sách các gạch đầu dòng để đơn giản hóa những quy trình và thủ tục, vì khi tổ chức của bạn phát triển, chúng sẽ trở nên phức tạp hơn. Henry David Thoreau đã nhắc tới bản chất vấn đề này trong truyện ngắn Walden (Một mình sống trong rừng), nhưng Ralph Waldo Emerson sau đó thậm chí đã làm tốt hơn:

“Đơn giản hóa, đơn giản hóa.” Henry David Thoreau

“Chỉ một từ ‘đơn giản hóa’ là đủ.” Ralph Waldo Emerson

Dan Sullivan, người sáng lập Chương trình Huấn luyện Chiến lược (The Strategic Coach Program), đã đúc kết như sau: “Không một quy trình hay sự tăng trưởng nào trở nên khả dĩ, nếu như trước đó chúng ta không tạo ra một hiện trạng tinh giản kiểu mới.” Toàn bộ quy trình EOS với rất nhiều công cụ được thiết kế để giúp bạn tạo ra sự tinh giản kiểu mới đó. Bạn sẽ còn nhiều lần gặp một câu nói được lặp đi lặp lại trong cuốn sách này: Ít hơn lại là nhiều hơn (Less is more).

Phân quyền

Năng lực phá trần cũng còn phụ thuộc vào khả năng phân quyền của bạn. Hãy sẵn sàng để “phân quyền và nâng cấp” theo đúng khả năng thiên phú. Bạn sẽ phải phân quyền một số trách nhiệm và nâng cấp bản thân để điều hành với khả năng tốt nhất có thể của mình. Sẽ không thực tế nếu bạn muốn tiếp tục đồng thời làm các nhiệm vụ như bếp trưởng, trưởng nhóm phục vụ và nhân viên rửa bát khi doanh nghiệp của bạn mỗi ngày một phát triển. Khi bạn trải nghiệm sự phát triển cá nhân này, doanh nghiệp cũng sẽ phát triển theo bạn. Đây chính là ý nghĩa của câu nói “Buông tay khỏi cành nho”.

Tuy nhiên, khi buông tay, cần chắc chắn rằng bạn buông tay với đúng thứ cần buông. Trách nhiệm bạn trao cho người khác phải là những nhiệm vụ đã không còn phù hợp với năng lực của bạn. Những việc này bao gồm kiểm tra thư, viết đề xuất dự án, phê duyệt hóa đơn, hoặc xử lý các khiếu nại của khách hàng. Đôi khi chúng ta e ngại khi giao những việc không mấy thú vị cho người

khác làm, nhưng ở một thời điểm nhất định nào đó, bạn buộc phải làm như vậy. Cái hay của việc chuyển giao này nằm ở chỗ có những người có kỹ năng và nhiệt tâm để làm những việc này.

Không chỉ riêng bạn cần học cách phân quyền và nâng cao mà cả những người xung quanh bạn cũng phải học. Cũng như bạn cần phải tìm ra cách để tự phát triển bản thân, đội ngũ của bạn cũng cần mở rộng doanh nghiệp bằng cách xây dựng các nhóm làm việc dưới họ, từ đó giúp đảm bảo sự tăng trưởng liên tục của doanh nghiệp.

Dự đoán

Dự đoán trong kinh doanh diễn ra ở hai cấp độ: dài hạn và ngắn hạn.

Dự đoán dài hạn. Các công ty đại chúng sẽ dự đoán tiền lãi. Khi họ công bố tiền lãi thực sự của họ sau đó, hoặc họ đạt mức như dự đoán hoặc không. Nếu đạt được, giá cổ phiếu của họ tiếp tục tăng lên. Nếu không đạt được, giá cổ phiếu sẽ giảm. Trong một doanh nghiệp cỡ trung do tư nhân nắm giữ, bạn sẽ không có được cái quyền xa xỉ là dự đoán sai. Nếu làm như vậy, có thể bạn sẽ không thể hoạt động kinh doanh được nữa.

Dự đoán dài hạn nghĩa là đưa ra các dự đoán về mọi việc trong thời gian từ 90 ngày trở lên. Để làm việc này, nhóm lãnh đạo của bạn phải biết tổ chức đang đi về đâu và bạn muốn đến đó bằng cách nào. Bạn dự đoán bằng cách bắt đầu từ tương lai xa và lùi ngược về hiện tại. Mục tiêu trong vòng 10 năm tới của bạn là gì? Viễn cảnh trong vòng ba năm tới của bạn như thế nào? Kế hoạch trong vòng một năm tới? Bạn cần đạt được những gì trong vòng 90 ngày tới để đi đúng hướng?

Ban đầu, dường như đây là một nhiệm vụ rất đáng sợ, vì vậy hãy giảm bớt căng thẳng. Không ai có trong tay quả cầu tiên tri. Không ai có thể biết chắc chuyện gì sẽ xảy đến vào ngày mai. Dự đoán dài hạn không có nghĩa là tiên đoán việc gì sắp xảy ra; mà là đưa ra quyết định về việc bạn sẽ làm ngày mai dựa trên hiểu biết của bạn ngày hôm nay.

Nói cách khác, đội ngũ lãnh đạo của bạn phải “trèo cây soi đường” thường xuyên hơn những người khác. Tôi thường ví việc dự đoán dài hạn với một nhóm những người cận thị tìm đường tắt đi xuyên rừng. Họ có thể là nhóm làm việc năng suất nhất từng đi xuyên rừng, hoặc họ có thể năng suất gấp đôi bất kỳ nhóm nào

trước đó. Tuy nhiên, nếu như không có người lãnh đạo nào chịu leo lên ngọn cây và nói cho họ biết con đường này đang dẫn họ đến đâu, rất có thể họ đang đi theo hình zigzag. Hãy luyện khả năng nhìn xa. Là nhà lãnh đạo, bạn cần dùng việc tập trung 100% thời gian vào hoạt động kinh doanh, và như tác giả Michael Gerber đã nói, hãy thường xuyên suy nghĩ về chính hoạt động kinh doanh đó. Nguyên tắc này sẽ giúp bạn đạt được điều bạn mong muốn nhanh hơn.

Dự đoán ngắn hạn. Trong khi tầm nhìn dài hạn xác định các nhu cầu kinh doanh trong vòng 90 ngày trở lên, dự đoán ngắn hạn tập trung vào các tương lai trước mắt. Đó là những vấn đề xuất hiện hằng ngày hoặc hằng tuần, và khả năng giải quyết các vấn đề này sẽ ảnh hưởng tới sự thịnh vượng của tổ chức trong dài hạn.

Là nhà lãnh đạo một tổ chức, có thể bạn sẽ gặp ít nhất nửa tá vấn đề mỗi ngày. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều bị nhấn chìm trong các vấn đề thường ngày tới mức họ mắc vào một tác phong điển hình, đó là chỉ chăm chú giải quyết những việc thường ngày để có thể duy trì sang tuần tiếp theo. Nếu việc này kéo dài đủ lâu, cả tổ chức sẽ rơi vào tình trạng cố gắng duy trì một cách lỏng lẻo với dây rợ và băng keo chằng chịt, và sau cùng sẽ sụp đổ. Bạn cần thực hiện tốt việc dự đoán để xóa bỏ hoàn toàn các vấn đề này và tránh rơi vào số phận tương tự.

Hệ thống hóa

Đã từng có thời điểm việc kinh doanh đòi hỏi bạn phải quyết định mọi việc dựa trên kinh nghiệm và phán đoán cá nhân. Điều này bao gồm việc đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng, phản ứng nhanh và sáng tạo. Dầu vậy, trong một số thời điểm, một số hành động đã thể hiện tính chất thừa thãi, không cần thiết. Đó là lúc bạn cần hệ thống hóa lại chúng. Thật ra, chỉ có một số quy trình chủ lực là thực sự cần thiết để đảm bảo mọi tổ chức được vận hành tốt. Hệ thống hóa bao gồm việc xác định rõ ràng các quy trình này là gì và tích hợp chúng trong một bộ máy thực hiện đầy đủ các chức năng. Bạn sẽ cần quy trình nhân sự, quy trình marketing, quy trình bán hàng, quy trình vận hành, quy trình giữ chân khách hàng, quy trình kế toán, v.v.. Tất cả cần phối hợp ăn ý với nhau, và mọi cá nhân ở mọi cấp bậc đều phải hiểu rất rõ về các quy trình này.

Bước đầu tiên là đội ngũ lãnh đạo phải thống nhất được các quy trình này là gì và sau đó đặt tên cho chúng. Đây chính là cách thức kinh doanh trong doanh nghiệp của bạn. Sau khi đã đồng ý về

cách thức, bạn sẽ tiến hành đơn giản hóa, áp dụng công nghệ, tài liệu hóa và tinh chỉnh các quy trình cốt lõi này. Khi làm như vậy, bạn đã tối đa hóa hiệu năng, loại bỏ các sai sót và giúp các cấp quản lý thực hiện công việc của họ một cách dễ dàng hơn, cũng như mang lại lợi ích cho chính bạn để tăng khả năng sinh lợi.

Bằng cách hệ thống hóa toàn bộ tổ chức, bạn sẽ bắt đầu nhìn thấy cách cả 5 năng lực lãnh đạo kết hợp với nhau để vượt trần. Có một mối tương quan trực tiếp giữa sự tuân thủ ở cấp độ toàn tổ chức đối với các quy trình cốt lõi và khả năng buông tay của bạn. Bàn giao một hệ thống hoàn thiện cho một nhà lãnh đạo có trách nhiệm giải trình sẽ khiến bạn dễ dàng phân quyền và nâng cấp hơn. Chỉ cần anh/cô ta làm theo quy trình và sở hữu các kỹ năng cần có để thực hiện công việc, bạn có thể tự tin rằng công việc đó sẽ được hoàn thành một cách chính xác.

Cấu trúc

Cuối cùng, bạn và đội ngũ lãnh đạo cần cấu trúc tổ chức của mình một cách đúng đắn. Doanh nghiệp của bạn cần được tổ chức theo cách giúp giảm bớt tính phức tạp và tạo ra trách nhiệm giải trình. Bên cạnh đó, cấu trúc cần được thiết kế để giúp bạn bật lên được nấc thang tiếp theo. Rất nhiều tổ chức bị mắc kẹt bởi vì họ mãi bám vào lối mòn và không sẵn sàng thay đổi để phù hợp với tình trạng mở rộng.

Thật không may, phần lớn các doanh nghiệp nhỏ đều có cấu trúc quá lỏng lẻo hoặc thậm chí không có cấu trúc. Rất nhiều doanh nghiệp trong số đó có cấu trúc quản lý dựa trên cái tôi, cá tính riêng và nỗi sợ hãi. Bạn sẽ học cách sử dụng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình để không rơi vào cái bẫy này. Công cụ này sẽ giúp bạn thực hiện một cấu trúc khuyến khích phát triển mở rộng và định nghĩa rõ vai trò, trách nhiệm của từng người.

Tổng kết lại, một khi hiểu được rằng việc chạm trần là tất yếu, bạn và đội ngũ lãnh đạo sẽ phải sử dụng 5 năng lực lãnh đạo để phát triển đến bước tiếp theo: (1) đơn giản hóa (2) phân quyền, (3) dự đoán dài hạn và ngắn hạn, (4) hệ thống hóa, (5) cấu trúc. Các công cụ mà bạn sắp sử dụng đều được thiết kế riêng để giúp bạn đạt được các năng lực này.

Bạn chỉ có thể vận hành doanh nghiệp trên một hệ thống duy nhất

Bạn cần có một tầm nhìn vĩnh cửu, một tiếng nói, một nền văn

hóa và một hệ thống vận hành. Điều này bao gồm việc áp dụng phương pháp đồng nhất trong cách bạn họp mặt, để ra các ưu tiên, lập kế hoạch và xác định tầm nhìn, các thuật ngữ bạn sử dụng và cách bạn truyền thông với nhân viên. EOS là hệ điều hành giúp tất cả mọi người cùng hiểu vấn đề theo một cách. Giống như chương trình máy tính được xây dựng từ các hợp phần giúp tổ chức các hoạt động và dữ liệu theo hệ thống để người sử dụng máy tính làm việc năng suất hơn, EOS sẽ làm điều tương tự với doanh nghiệp.

Nếu bạn đánh giá một nhóm tài năng gồm các chủ doanh nghiệp, CEO, giám đốc bán hàng, giám đốc marketing, những người chịu trách nhiệm điều hành và tài chính trong các nhóm lãnh đạo, bạn có thể chắc chắn rằng doanh nghiệp của họ sẽ thành công. Nhưng ngay cả các lãnh đạo tài năng cũng không thể làm việc hiệu quả nếu như trước tiên họ không xác định một hệ điều hành duy nhất cho doanh nghiệp của mình.

Hai con người tài năng có thể thường xuyên nói hai ngôn ngữ hoàn toàn khác nhau:

“Mục tiêu của anh là gì?” - “Ý anh là mục đích?”

“Quy trình như thế nào?” - “Ý anh là thủ tục?”

“Không, nó là hệ thống.”

“Tôi muốn đặt ra mục tiêu hằng tháng.” - “Chúng tôi luôn đề ra theo tuần, và gọi tên chúng là các hạng mục hành động.”

Hãy hình dung cảnh huấn luyện một đội thể thao với hai phương pháp hoàn toàn khác biệt hoặc hai chính phủ cùng điều hành một quốc gia. Khi các hệ thống phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau, doanh nghiệp của bạn sẽ là người chịu thiệt sau cùng. Bạn không thể xây dựng một tổ chức vĩ đại với nhiều hệ thống vận hành cùng lúc – bạn phải lựa chọn một. Cuốn sách này giới thiệu với bạn bộ công cụ EOS.

Bạn phải cởi mở, định hướng tăng trưởng và dễ tổn thương

Cố tác giả David Viscott của cuốn sách Risking (tạm dịch: Dám mạo hiểm), từng viết: “Nếu như không mạo hiểm, bạn sẽ không thể phát triển. Nếu không thể phát triển, bạn không thể trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình. Nếu không thể trở nên tốt nhất, bạn không thể hạnh phúc. Và nếu không thể hạnh phúc, thì còn điều gì quan trọng nữa đây?”

Tương tự như vậy, trong môi trường kinh doanh, bạn phải sẵn sàng cởi mở đón nhận các ý tưởng mới và khác biệt. Nếu như không biết điều gì đó, bạn phải thừa nhận mình không biết. Bạn cần sẵn sàng để đưa ra yêu cầu và đón nhận sự hỗ trợ. Quan trọng hơn hết, bạn phải biết điểm mạnh và điểm yếu của mình, và để những người có kỹ năng tốt hơn bạn trong một số lĩnh vực chịu trách nhiệm.

Những trải nghiệm khó khăn đã dạy cho tôi giá trị của niềm tin này. Sau một lần thất bại thảm hại, tôi đã suy nghĩ về việc vì sao Quy trình EOS không phát huy hiệu quả. Nguyên nhân thật ra rất đơn giản: các thành viên của đội ngũ lãnh đạo không có định hướng phát triển, dù là nội bộ hay hướng ra bên ngoài, họ cũng không sẵn sàng chấp nhận khả năng thương tổn và không có tư duy mở. Những gì chúng tôi đạt được rất ít ỏi, bởi vì việc đưa ra quyết định và thảo luận các vấn đề khó khăn luôn diễn ra như một cuộc chiến. Kết quả là, cả hai phía đều cảm thấy không hài lòng. Giờ đây, tôi luôn tìm kiếm các dấu hiệu cảnh báo trong những cuộc phỏng vấn ban đầu với các khách hàng tiềm năng mới. Trong rất nhiều trường hợp, tôi buộc phải giúp khách hàng hiểu lý do vì sao họ chưa đủ sẵn sàng cho Quy trình EOS.

Bạn không thể thực hiện hành trình này nếu bạn không sẵn sàng để trở nên dễ tổn thương. Bạn phải gỡ bỏ sự phòng thủ để nhìn nhận tổ chức của mình đúng như bản chất của nó. Hãy gỡ bỏ lớp bề ngoài cùng đội ngũ lãnh đạo của mình và kêu gọi sự cởi mở và trung thực. Một lãnh đạo cho rằng mình phải biết tất cả câu trả lời và không bao giờ được phép sai lầm sẽ hoàn toàn không hiểu được vấn đề này. Cởi mở nghĩa là bạn mở cửa đón nhận các ý tưởng mới và sẵn sàng thay đổi để trở nên tốt hơn. Khi khoanh tay lại, bạn đã dựng lên một bức tường và không cho ai hay thứ gì bước vào. Tâm trí cũng giống như chiếc dù – phải bung ra mới hoạt động được.

Bạn phải có định hướng tăng trưởng khi tham gia vào hành trình này. Tôi đã gặp rất nhiều người nói rằng họ muốn phát triển, nhưng sau khi hỏi thêm một vài câu hỏi, tôi nhận ra họ khiếp sợ các thử thách và những xáo trộn do quá trình phát triển tạo ra. Họ hài lòng với quy mô như hiện tại, và có rất nhiều lời giải thích cho sự hài lòng đó. Tuy nhiên, EOS là hệ thống được thiết kế để giúp bạn phát triển.

Tổng kết lại, có bốn niềm tin cơ bản như sau:

1. Bạn phải xây dựng và duy trì một đội ngũ lãnh đạo thực thụ.
2. Chạm trần là điều không thể tránh khỏi.

3. Bạn chỉ có thể vận hành doanh nghiệp với một hệ thống duy nhất.
4. Bạn phải cởi mở, định hướng tăng trưởng và dễ tổn thương.

Nếu bạn chấp thuận những niềm tin này, bạn đã sẵn sàng buông tay khỏi cảnh nho. Giờ đã đến lúc học cách sử dụng các công cụ giúp bạn vươn lên nấc thang tiếp theo và xây dựng một tổ chức vững mạnh hơn. Trong sáu chương tiếp theo, bạn sẽ học cách củng cố Sáu Hợp phần Chính của tổ chức. Trong quá trình học, bạn sẽ hiểu cấu trúc EOS rõ hơn, cũng như lý do vì sao mỗi hợp phần lại phụ thuộc vào hợp phần tiếp theo. Hãy ghi nhớ điều này trong đầu, và bắt đầu ở điểm xuất phát của mọi lực đẩy: tầm nhìn của bạn.

Chương 3

Hợp phần tầm nhìn

Họ có nhìn thấy điều bạn đang thấy không?

Vài năm trước, cha tôi đã đưa ra một nhận định hài hước: mọi người có thói quen củng cố niềm tin của họ khi đối thoại bằng cách đặt câu hỏi “Anh có thấy điều tôi đang nói không?” Xét về ngữ nghĩa, câu hỏi như vậy thật ra hoàn toàn vô nghĩa – bạn không thể nhìn thấy điều người ta đang nói. Sau này, tôi mới nhận ra câu nói đó có thể lý giải mọi điều trong thế giới này.

Cha tôi là một người có tầm nhìn. Ông chính là người thầy đầu tiên của tôi, ông đã dạy tôi cách lãnh đạo, quản lý, truyền thông và xử lý các tình huống liên quan đến yếu tố con người, dù là với một hay với hàng ngàn người. Ông là một trong 140 thành viên danh dự của Hiệp hội Diễn giả Quốc gia (National Speakers Association). Ông đã gây dựng doanh nghiệp đào tạo kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản số một và hai lần lọt vào vòng chung kết giải thưởng Doanh nhân của năm do Ernst & Young tổ chức.

Ông hiểu rằng phần lớn các chủ doanh nghiệp đều thấy tầm nhìn của họ rất rõ. Sai lầm của họ là cho rằng những người khác cũng nhìn thấy nó. Trong hầu hết các trường hợp, người khác không thể nhìn thấy, kết quả là các lãnh đạo luôn cảm thấy tuyệt vọng, nhân viên bối rối và những tầm nhìn lớn lao mãi không thể trở thành hiện thực.

Quá trình tạo ra lực đẩy bắt đầu từ đây. Hãy làm rõ tầm nhìn của bạn và bạn sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn liên quan đến con người, quy trình, tài chính, chiến lược và khách hàng.

Các chủ doanh nghiệp phải đưa tầm nhìn ra khỏi tâm trí của họ và viết chúng trên giấy. Tiếp theo, họ phải chia sẻ tầm nhìn với tổ

chức để tất cả mọi người nhận ra cái đích mà doanh nghiệp đang hướng đến và xác định xem họ có muốn đồng hành với bạn đến đích không. Bằng cách tạo ra hiểu biết chung, bạn sẽ thấy các vấn đề được giải quyết một cách nhanh chóng hơn. Trong cuốn sách *The Five Dysfunctions of a Team* (tạm dịch: Năm yếu tố gây rối loạn đội ngũ), Patrick Lencioni trích lời nhận định của một người bạn đã xây dựng một tổ chức từ khi khởi nghiệp cho tới khi nó đạt doanh thu hàng tỷ đô-la như sau: “Nếu như bạn khiến mọi người trong tổ chức đứng vào hàng ngũ và cùng nhìn về một hướng, bạn có thể thống trị mọi lĩnh vực, ở mọi thị trường, trong mọi cuộc cạnh tranh, vào bất cứ thời điểm nào.”

Một công ty công nghệ mới bắt đầu Quy trình EOS gần đây đã đến gặp tôi sau khi gặp phải tình trạng chậm trễ trong hai năm liên tiếp. Vấn đề lớn nhất là đội ngũ lãnh đạo không thể tìm ra nguyên nhân. Có rất nhiều nguyên do, nhưng nguyên nhân chính là doanh nghiệp này không có một tầm nhìn trung tâm. Họ cung cấp ba dịch vụ rất khác nhau ra thị trường, và vì mọi người phải liên tục đổi vai trò vài lần trong một giờ để chăm sóc cho các khách hàng khác nhau, nên bộ máy vận hành nội bộ của họ trở nên phức tạp một cách không cần thiết.

Với EOS, doanh nghiệp này đã quyết định chỉ tập trung vào một hướng đi. Trong hai buổi làm việc, đội ngũ lãnh đạo đã xác định tầm nhìn của họ một cách rõ ràng: họ là ai, họ thực sự muốn làm gì và đích đến tiếp theo của họ là gì. Trong một thời gian rất ngắn, họ đã đơn giản hóa tổ chức và giải phóng nguồn lực bằng cách cắt bỏ hai dịch vụ. Điều này cho phép mọi người tập trung và trở nên xuất sắc trong một lĩnh vực với một kiểu khách hàng. Giờ đây doanh nghiệp đã có những mục tiêu rõ ràng và chiến lược marketing với trọng tâm chuẩn xác. Không có gì bất ngờ khi doanh nghiệp này phát triển trở lại. Kết quả của những quyết định này là gần đây doanh nghiệp đã có quý đầu tiên thành công nhất từ trước đến nay, doanh thu tăng 125% so với cùng kỳ năm trước.

Việc đầu tiên cần làm là buông tay, bởi vì tầm nhìn mà bạn đang muốn làm sáng tỏ không phải là tầm nhìn về bản thân. Bạn cần tạo ra một tầm nhìn hướng tới điều tốt đẹp hơn. Càng sớm thực hiện điều này, bạn sẽ càng sớm đưa ra những quyết định tốt hơn để tạo dựng một doanh nghiệp trường tồn. Để học cách tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, bạn trước tiên phải trả lời tám câu hỏi quan trọng.

Trả lời tám câu hỏi

Hãy bắt đầu bằng cách giải mật bí ẩn cho rằng, văn bản thể hiện tầm nhìn của doanh nghiệp phải dài 100 trang. Bạn có thể sẽ cần mức độ chi tiết như vậy với các vấn đề tài chính, nhưng điều này hiếm khi cần thiết với việc xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại. Chỉ bằng cách trả lời tám câu hỏi, bạn và đội ngũ lãnh đạo của mình có thể đưa ra tuyên bố tầm nhìn rõ ràng và sau cùng là giúp mọi người trong tổ chức “nhìn thấy” cái đích mà bạn muốn đạt được.

Hợp phần đầu tiên trong hệ thống EOS là Tầm nhìn/Tổ chức Lực đẩy (Vision/Traction Organizer – V/TO). V/TO được thiết kế để không chỉ giúp bạn đưa suy nghĩ về tầm nhìn ra khỏi tâm trí và viết thành văn trên giấy, nó còn giúp bạn trả lời tám câu hỏi này. Nó sinh ra để giúp bạn tạo ra bức tranh rõ ràng về cái đích doanh nghiệp đang hướng đến và cách thức để đến được cái đích đó. Quan trọng nhất, nó sẽ làm điều này một cách đơn giản, bằng cách tóm gọn tầm nhìn của bạn trong vòng hai trang. Một ví dụ về V/TO sẽ xuất hiện ở trang tiếp theo, và bạn có thể tải bản điện tử của hợp phần V/TO từ trang www.eosworldwide.com/vto. Tôi học được sức mạnh của sự đơn giản trong việc lập kế hoạch lần đầu tiên từ một đối tác kinh doanh trước đây là Ed Escobar. Cha tôi, Ed và tôi từng đồng sở hữu một công ty đào tạo bán hàng trong lĩnh vực bất động sản. Một lần nọ, Ed kể với tôi rằng trước khi tôi vào công ty, có lần anh ấy phải trình bày một bản kế hoạch kinh doanh khá dài với cha tôi. Sau khi nhìn lướt qua lần đầu, cha tôi nói “Anh có thể rút gọn nó về còn 10 trang được không?” Tuy có chút thất vọng, Ed vẫn trả lời “Tất nhiên là được.” Sau đó anh ấy quay trở lại với bản kế hoạch dài 10 trang. Cha tôi thích bản kế hoạch này, nhưng vẫn nói điều ông băn khoăn ra thành lời: “Anh rút gọn thành hai trang được không?” Lần này Ed cảm thấy bức hơn, nhưng vẫn làm theo. Thêm một chút nỗ lực, một bản kế hoạch dài hai trang đã được tạo ra. Cha tôi tiếp tục đề nghị rút về còn một trang, nhưng điều này đã được chứng minh là bất khả thi, và đây cũng là lúc khái niệm kế hoạch kinh doanh dài hai trang ra đời. Bản kế hoạch kinh doanh vô cùng đơn giản đó đã trở thành chất xúc tác để tạo ra công ty đào tạo kinh doanh bất động sản số một ở khu vực Bắc Mỹ. Từ nó, Ed đã tạo ra công cụ lập kế hoạch kinh doanh đơn giản được biết đến với tên gọi Kế hoạch Quản lý Kinh doanh Cuộc đời. Đây là công cụ đầu tiên tôi sử dụng cho việc lập kế hoạch kinh doanh.



TẦM NHÌN/TỔ CHỨC LỰC ĐẨY

TÊN CỦA TỔ CHỨC:

TẦM NHÌN

GIÁ TRỊ CỐT LÕI	1.	BỨC TRANH 3 NĂM Ngày dự kiến: Doanh thu: Lợi nhuận: Các chỉ số đo được: <u>Bức tranh trông sẽ như thế nào?</u> • • • • • •
	2.	
3.		
4.		
5.		
TRỌNG TÂM CỐT LÕI	Mục đích/Sự nghiệp/Đam mê	
	Thị trường ngách:	
MỤC TIÊU 10 NĂM		
CHIẾN LƯỢC MARKETING	Thị trường mục tiêu/Danh sách:	
	Ba điểm độc đáo: 1.	
	2.	
	3.	
	Quy trình đã được chứng minh:	
	Bảo hành:	



TẦM NHÌN/TỔ CHỨC LỰC ĐẨY

TÊN CỦA TỔ CHỨC:

LỰC ĐẨY

KẾ HOẠCH 1 NĂM	HÒN ĐÁ	DANH SÁCH VẤN ĐỀ																																																
Ngày dự kiến: Doanh thu: Lợi nhuận: Các chỉ số đo được: Các mục tiêu trong năm <table border="1"> <tr><td>1.</td><td></td></tr> <tr><td>2.</td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td></tr> <tr><td>5.</td><td></td></tr> <tr><td>6.</td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td></td></tr> </table> • Trọng tâm/Chủ đề • Vai trò và Trách nhiệm • Phân tích dòng tiền mặt/ngân sách • Thẻ điểm	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		Ngày dự kiến: Doanh thu: Lợi nhuận: Các chỉ số đo được: Các Hòn Đá trong quý này/Người thực hiện <table border="1"> <tr><td>1.</td><td></td></tr> <tr><td>2.</td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td></tr> <tr><td>5.</td><td></td></tr> <tr><td>6.</td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td></td></tr> </table>	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		<table border="1"> <tr><td>1.</td><td></td></tr> <tr><td>2.</td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td></tr> <tr><td>5.</td><td></td></tr> <tr><td>6.</td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td></td></tr> <tr><td>8.</td><td></td></tr> <tr><td>9.</td><td></td></tr> <tr><td>10.</td><td></td></tr> </table> Ưu tiên: • Nhận diện • Thảo luận • Giải quyết	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.	
1.																																																		
2.																																																		
3.																																																		
4.																																																		
5.																																																		
6.																																																		
7.																																																		
1.																																																		
2.																																																		
3.																																																		
4.																																																		
5.																																																		
6.																																																		
7.																																																		
1.																																																		
2.																																																		
3.																																																		
4.																																																		
5.																																																		
6.																																																		
7.																																																		
8.																																																		
9.																																																		
10.																																																		

Khái niệm này sau đó đã được Verne Harnish hỗ trợ để phát triển nhanh hơn. Là tác giả của cuốn sách *Mastering the Rockefeller Habits* (tạm dịch: Làm chủ các thói quen kiểu Rockefeller), một chuyên gia cố vấn luôn được săn đón, nhà sáng lập của Tổ chức Doanh nhân Trẻ (nay là Tổ chức Doanh nhân) và là cộng tác viên thường xuyên của tạp chí *Fortune Small Business*, Harnish đã giới thiệu với tôi Kế hoạch Chiến lược Một trang của ông, cũng là nguồn cảm hứng mới cho V/TO.

Trong cuốn sách The One Page Business Plan (tạm dịch: Kế hoạch kinh doanh một trang), Jim Horan cũng đã giải mật một số bí ẩn thường thấy, hai trong số đó là “kế hoạch kinh doanh phải dài mới tốt” và để làm ra chúng cần đến “sáu tháng, cùng rất nhiều thời gian của chủ doanh nghiệp và các nhân viên cốt cán, phí thuê chuyên gia đắt đỏ”. Nhưng Horan hiểu rằng hai điều này đều không đúng. Cách tiếp cận đơn giản hóa khi lập kế hoạch chiến lược mới là phương pháp tốt nhất.

Tầm nhìn là gì? Nó định nghĩa một cách rõ ràng tổ chức của bạn là gì, hướng tới điều gì và sẽ đạt được mục đích bằng cách nào. Việc diễn giải tầm nhìn rõ ràng nên diễn ra một cách đơn giản, vì nó đã nằm sẵn trong đầu bạn. Thật không may, nếu như đội ngũ lãnh đạo của bạn có năm người, rất có thể bạn sẽ có tới năm phiên bản tầm nhìn khác nhau. Mục tiêu là tất cả mọi người phải có chung một cách hiểu. Khi tất cả mọi người trong đội ngũ đều có thể trả lời tám câu hỏi dưới đây và đồng ý hoàn toàn với nhau về câu trả lời, bạn sẽ có được tầm nhìn sáng rõ.

Bằng cách trả lời tám câu hỏi và điền vào bảng V/TO, chúng ta sẽ diễn đạt một cách chính xác, dễ hiểu tầm nhìn của bạn là gì. Hãy bắt tay vào làm. Tám câu hỏi như sau:

1. Các giá trị cốt lõi của bạn là gì?
2. Trọng tâm cốt lõi của bạn là gì?
3. Mục tiêu 10 năm của bạn là gì?
4. Chiến lược marketing của bạn là gì?
5. Bức tranh ba năm tới của bạn trông như thế nào?
6. Kế hoạch một năm của bạn là gì?
7. Các Hòn đá theo quý của bạn là gì?
8. Các vấn đề của bạn là gì?

Lưu ý rằng chúng tôi khuyến khích bạn trả lời cả tám câu hỏi trên trong một buổi làm việc bên ngoài văn phòng kéo dài từ 1-2 ngày.

Giá trị cốt lõi của bạn là gì?

Giá trị cốt lõi là gì? Đó là tập hợp những nguyên tắc hướng dẫn quan trọng và vĩnh viễn cho doanh nghiệp của bạn. Nguyên tắc để

thành công là hãy giới hạn 3-7 giá trị cốt lõi. Ít hơn lại là nhiều hơn. Các giá trị cốt lõi này sẽ xác định văn hóa và những con người trong tổ chức của bạn. Bạn sẽ nhận ra rằng, chính các giá trị cốt lõi rõ ràng sẽ là thứ thu hút những người cùng chí hướng đến với tổ chức của bạn. Bạn cũng sẽ thấy rằng khi áp dụng giá trị cốt lõi trong tổ chức của bạn, chúng sẽ giúp phân loại ra những người không phù hợp. Sau khi đã xác định được giá trị cốt lõi, công tác tuyển dụng, sa thải, đánh giá, khen thưởng và ghi nhận nhân viên đều phải thực hiện dựa trên những giá trị này. Đây là cách xây dựng một nền văn hóa khỏe mạnh phát triển xoay xung quanh giá trị cốt lõi.

Thật không may, hầu hết các tổ chức đều chưa xác định giá trị cốt lõi của họ, và tình trạng thiếu rõ ràng này ngăn cản họ phát triển. Khi nhân viên không đón nhận và làm theo giá trị cốt lõi, hành động của họ sẽ gây hại thay vì đóng góp cho sự nghiệp của bạn. Nếu bạn không định nghĩa giá trị của mình là gì, bạn sẽ chẳng thể xác định được ai tin và ai không tin chúng.

Khi Image One khởi động Quy trình EOS, đội ngũ lãnh đạo đã được thông báo từ rất sớm rằng chúng tôi sẽ dành vài giờ để xác định các giá trị cốt lõi của Image One. Đồng sở hữu công ty, Rob Dube cho rằng việc họ cần làm trước tiên là giải quyết các vấn đề. “Chúng tôi đã lập Danh sách Các vấn đề, có cả một đồng rắc rối,” ông nói. “Chúng ta nên giải quyết hết các vấn đề tồn đọng trước khi làm việc về giá trị cốt lõi.” Để đáp lời, tôi đã đề nghị ông ấy hãy tin dù chưa biết kết quả và nói rằng nếu sau một giờ đồng hồ, ông ấy không thích cách làm để tìm ra các giá trị cốt lõi, chúng tôi sẽ chuyển sang phần giải quyết vấn đề. Sau khi công việc đã hoàn tất, cách nói của Rob trở nên khác hẳn. “Tôi không chỉ thích cách mọi việc diễn ra, tôi yêu quy trình này,” ông nhớ lại. “Tôi đã bị thuyết phục kể từ đó. Tôi kể câu chuyện này với tất cả các thành viên mới của đội ngũ Image One và cả khi trò chuyện với các nhóm về EOS. Việc xác định giá trị cốt lõi đã thay đổi doanh nghiệp của chúng tôi, cách chúng tôi kinh doanh và tuyển chọn nhân sự.”

Đã có rất nhiều bài viết về sức mạnh của việc xác định giá trị cốt lõi và khắc sâu các giá trị này vào trong tâm trí mọi người trong tổ chức. Trong khi viết cuốn *Build to Last* (tạm dịch: Xây dựng để trường tồn), Jim Collins và Jerry I. Porras đã mất sáu năm nghiên cứu những tổ chức đã tồn tại qua các cuộc suy thoái và khủng hoảng trong nhiều thập niên. Một trong những phát hiện chính của họ là tất cả các doanh nghiệp này đều định nghĩa các giá trị cốt lõi của họ từ rất sớm và xây dựng văn hóa con người xung

quanh những giá trị này.

Dẫu vậy, ý nghĩa của các giá trị cốt lõi đã trở nên mờ nhạt dần sau đó. Sau giai đoạn thịnh hành từ những năm 90, giờ đây chúng thường được coi là những điều khuôn sáo và ngớ ngẩn. Nhưng khác với những gì mà mọi người hình dung, chính điều này khiến các giá trị cốt lõi trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Trong cuốn sách này, chúng chính là bước đi đầu tiên để hình thành nên tâm nhìn của bạn.

Bạn cần hiểu một điều quan trọng, đó là các giá trị cốt lõi thực ra đã tồn tại trong chính tổ chức của bạn – chỉ là chúng đã bị nhấn chìm trong các hỗn loạn thường nhật. Nhiệm vụ của bạn đơn giản chỉ là tìm lại những giá trị này, hiểu xem chúng là gì và biến chúng trở thành những nguyên tắc để cả tổ chức tuân theo.

Dưới đây là các bước chính xác mà các khách hàng của EOS đã thực hiện để tìm ra các giá trị cốt lõi của họ. Trước tiên, hãy lên lịch để ngồi lại với đội ngũ lãnh đạo của bạn. Tôi đề nghị các bạn nên dành tối thiểu hai giờ, và nên diễn ra ở nơi cách xa văn phòng, vì các hoạt động tư duy chiến lược tốt nhất nên diễn ra ở nơi khác. Trong cuộc họp đó, bạn sẽ thực hiện các bước sau:

Bước 1

Đề nghị mỗi thành viên kể tên ba người nếu được “nhân bản vô tính” sẽ giúp doanh nghiệp thống trị thị trường. Ba cái tên này tốt hơn nên là những người ở ngay trong tổ chức. Sau khi mỗi người đã có danh sách ba ứng viên, hãy dán tất cả các thẻ tên lên một tấm bảng trắng để tất cả mọi người đều thấy được.

Bước 2

Xem xét danh sách tên người và liệt kê các đặc điểm tính cách của những người này. Họ đại diện cho những phẩm chất nào? Họ đã làm những việc gì khiến tên họ xuất hiện trong danh sách? Hãy khởi đầu bằng một danh sách dài để bạn thấy được tất cả các khả năng. Để hỗ trợ quá trình tư duy này, dưới đây là một danh sách các giá trị cốt lõi trong thế giới thực:

- Ưu điểm nổi trội
- Luôn hướng tới sự hoàn hảo
- Chiến thắng
- Làm điều đúng

- Tình thương
- Trung thực và liêm chính
- Khát khao thành tựu
- Nhiệt huyết, mãnh liệt, bền bỉ và cạnh tranh
- Khuyến khích năng lực và sáng tạo cá nhân
- Trách nhiệm giải trình
- Dịch vụ dành cho khách hàng trên hết
- Lao động cần cù
- Không bao giờ thỏa mãn
- Không ngừng nâng cao bản thân
- Hỗ trợ trước tiên
- Thể hiện sự chuyên nghiệp
- Khuyến khích sáng kiến cá nhân
- Định hướng tăng trưởng
- Tôn trọng mọi người
- Cơ hội dành cho những người xứng đáng, ai cũng có quyền lợi
- Sáng tạo, có ước mơ và trí tưởng tượng
- Sự liêm chính
- Không hoài nghi
- Thể hiện sự khiêm tốn, nhún nhường bên cạnh sự tự tin
- Luôn chú ý cao độ tới chi tiết và tính nhất quán
- Cam kết
- Vui vẻ
- Công bằng
- Khuyến khích tinh thần làm việc nhóm

Bước 3

Các giá trị cốt lõi của tổ chức sẽ nằm trong danh sách dài các đặc tính bạn vừa tạo ra. Bây giờ, hãy rút ngắn danh sách. Trong lần rút gọn đầu tiên, hãy khoanh tròn những giá trị thực sự quan trọng, gạch ngang những giá trị không thực sự quan trọng và gộp những giá trị tương đương lại làm một. Hãy nhớ nguyên tắc chỉ giữ 3-7 giá trị; sau lượt thu gọn đầu tiên, danh sách của bạn chỉ

nên có 5-15 giá trị.

Bước 4

Ở bước này, bạn sẽ phải đưa ra những quyết định khó khăn. Thông qua các cuộc thảo luận và tranh biện trong nhóm, hãy quyết định đâu là những giá trị thực sự thuộc về tổ chức của bạn và đúng là giá trị cốt lõi. Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là có một danh sách chỉ gồm từ 3-7 giá trị.

Dưới đây là những ví dụ về giá trị cốt lõi của các khách hàng sử dụng EOS trong thực tế:

McKinley

- Tinh thần “Sẽ làm được”
- Đại khờ (Gumby⁴)
- Dịch vụ
- Kết quả
- Khéo léo

Schechter Wealth Strategies

- Nhu cầu của khách hàng trên hết – luôn là như vậy
- Một trải nghiệm thuần “WOW”
- Một nơi đặc biệt để đến
- Tri thức sắc bén – chúng tôi là chuyên gia

Zoup! Fresh Soup Company

- Định hướng hành động
- Tinh thần “Sẽ làm được”
- Không có hành động ngớ ngẩn
- Cởi mở và trung thực
- Đam mê với thương hiệu

Randall Industries

- Hợp tác
- Nhiệt huyết, mãnh liệt, bền bỉ và chăm chỉ
- Trung thực và liêm chính

- Khiêm nhường
- Tự hào về công việc
- Năng lực thích nghi/điều chỉnh

Professional Grounds Services

- Chúng tôi làm tất cả những việc cần làm trong mọi trường hợp
- Chúng tôi rất vui vẻ
- Chúng tôi đam mê công việc
- Chúng tôi giữ sự liêm chính trong mọi hành động

Đừng vội xông ra ngoài và lập tức thông báo với mọi người rằng bạn đã xác lập được các giá trị cốt lõi. Thay vào đó, hãy để các ý tưởng sôi âm ỉ trong vòng 30 ngày, sau đó cả nhóm họp mặt lần cuối để thống nhất tất cả các giá trị sẽ xuất hiện trong danh sách cuối cùng.

Bước tiếp theo trong quá trình là truyền thông về các giá trị cốt lõi này với phần còn lại của tổ chức. Đã đến lúc bạn viết bài diễn văn về giá trị. Mọi người chưa chắc đã hiểu đúng ý của bạn nếu như bạn đơn giản chỉ kể tên từng giá trị cốt lõi. Đó là lý do vì sao mỗi người cần có các câu chuyện, những lời chứng thực và các hình ảnh minh họa sáng tạo để mọi người cùng hiểu tầm quan trọng của các giá trị này.

Khi viết diễn văn về các giá trị cốt lõi, hãy chắc chắn rằng bạn lựa chọn các từ ngữ có tính khuôn mẫu và chia cùng thời động từ (ví dụ, “Luôn luôn...” hoặc “Chúng tôi luôn luôn”). Đảm bảo rằng bạn có 3-5 gạch đầu dòng gồm các minh họa cho từng giá trị. Chúng là những hướng dẫn đơn giản để bạn viết ra bài diễn văn của mình. Với chúng, bạn có thể thoải mái ứng tác.

Dưới đây là một dàn ý ví dụ thực tế cho một bài phát biểu về các giá trị cốt lõi.

Cách tiếp cận hướng tới đội ngũ

- Bạn có thể đạt được điều mình mong muốn bằng cách giúp những người khác đạt được điều họ mong muốn. Tất cả nằm ở dịch vụ. Chúng ta có thể phục vụ khách hàng và nhân viên của mình như thế nào?
- Nỗ lực để luôn luôn hành động vì sự phát triển tốt đẹp hơn

nữa của tổ chức, không nhằm phục vụ lợi ích cá nhân.

- Chúng ta nên coi bản thân là “người kiến tạo cơ hội ghi bàn” – sự trợ giúp đặc lực khiến chúng ta hài lòng hơn cả việc ghi bàn trong thể thao và trong công việc.
- Trong thể thao, lối chơi đồng đội sẽ trở nên vô dụng nếu như các tài năng không biết cách kết hợp với nhau. Điều này cũng đúng với môi trường công việc.
- Chúng ta là một đội và hiện là một đội rất xuất sắc. Hãy cùng tìm cảm hứng và làm việc để trở nên vĩ đại.

Cam kết trở nên xuất sắc

- Có câu nói: “Chúng ta chỉ có một cơ hội để tạo ra ấn tượng đầu tiên.” Hãy biến nó thành một ấn tượng tốt.
- Các câu văn phải rõ ràng, súc tích, đi thẳng vào vấn đề. Cha tôi có một câu nói yêu thích: “Nếu có thêm thời gian, tôi đã viết một lá thư ngắn hơn.” Ý của ông là: từng từ đều phải có ý nghĩa súc tích.
- Sử dụng “chúng tôi” thay vì “tôi”. Nói “chúng tôi” để thể hiện bạn đang đại diện cho một tổ chức lớn hơn bản thân bạn. Đại từ “tôi” thường hàm ý cái tôi.
- Hãy thể hiện tính chuyên nghiệp trong những tình huống bắt buộc và thoải mái trong những tình huống phù hợp. Hãy sử dụng trí tuệ xúc cảm trong những trường hợp này. Tuy nhiên, khi cảm thấy không chắc chắn, hãy chọn sự chuyên nghiệp và cam kết với các giá trị truyền thống.
- Danh tiếng luôn có trọng lượng lớn hơn lợi nhuận.

Cách tiếp cận nhằm giải quyết vấn đề

- Chúng tôi giỏi việc gì? Giải quyết vấn đề.
- Chúng tôi làm thế nào để giải quyết tốt một vấn đề?
 - Thu thập các dữ liệu đúng
 - Nêu ra vấn đề một cách chính xác và gãy gọn
 - Đặt câu hỏi đúng
 - Tham gia các cuộc tranh luận không giới hạn nhưng hiệu quả
 - Cẩn thận lắng nghe tất cả ý kiến tranh luận
 - Dựa trên các dữ liệu thực tế có liên quan và các lập luận thuyết phục để quyết định các hành động tiếp

theo

- Phân công người chịu trách nhiệm cho “các bước tiếp theo”
 - Nhanh chóng thực hiện các hành động đã được thống nhất
 - Theo dõi tiến độ thực hiện công việc trong buổi họp tiếp theo
- Đôi khi việc không ra quyết định cũng là một quyết định.
 - Đôi khi một “quyết định sai” sẽ tạo ra kết quả tốt hơn là không có quyết định nào cả. Tốc độ ra quyết định thường cũng quan trọng ngang bằng với chất lượng của quyết định đó. Ngoài ra, vẫn có những trường hợp cần có thời gian suy nghĩ kéo dài để đảm bảo đạt được kết quả đúng. Đây là một nghệ thuật, không phải một thứ khoa học. Trải nghiệm có vai trò quan trọng trong trường hợp này.

Trung thực

- Mục tiêu của chúng ta là truyền thông cởi mở và trung thực.
- Tất cả chúng ta đều có thể theo đuổi sự tiến bộ nếu như được thông báo về các điểm mạnh và điểm yếu của mình trên tinh thần xây dựng.
- Rõ ràng và trung thực, với sự nhạy cảm và hỗ trợ.
- Tránh tình trạng “ra lệnh” cho người khác
- Nỗ lực truyền thông có sự cân bằng giữa tự tin và khiêm tốn.
- Khi một quyết định được đưa ra không giống như những gì bạn đề xuất, hãy tiếp tục công việc của mình. Đừng coi đó là vấn đề của cá nhân bạn. Điều này không phản ánh bất kỳ điều gì tiêu cực về những đóng góp của bạn.

Công bằng

- Đòi hỏi kết quả.
- Luôn có ý thức về sự công bằng. Đây là kết quả phù hợp trong điều kiện thực tế hiện tại?
- Cứng rắn trong những tình huống cần sự cứng rắn, nhưng không sử dụng sức mạnh của bạn cho những lợi thế không công bằng.
- Sống với lòng trắc ẩn.
- Nếu bạn đang đối đầu với những đối thủ tàn nhẫn, vô đạo

đức, hãy chiến đấu mạnh mẽ nhưng luôn tuân thủ nguyên tắc tham gia. Đừng rơi vào chiếc bẫy để trở thành những kẻ như họ.

Cân bằng

- Làm việc thông minh. Làm những việc cần thiết để hoàn thành công việc đúng cách.
- Kết quả có giá trị là thước đo tốt nhất, không phải là số giờ bỏ ra cho công việc. Ai cũng có thể trở nên bận rộn, nhưng điều đó không đồng nghĩa với năng suất.
- Câu chuyện của viên kế toán làm việc tới tận 11 giờ đêm vào mùa thuế nhưng lại có vô số thời gian dành cho thú chơi golf và gia đình trong những tháng thấp điểm – liệu có phải là ví dụ về một cuộc sống cân bằng?
- Tình nguyện hỗ trợ cộng đồng. Luôn tìm cách đáp đền. Hãy kêu gọi cả gia đình tham gia.

Để tạo thêm cảm hứng cho bạn, dưới đây là toàn văn bài phát biểu về giá trị cốt lõi của Stuart Wolff – đồng sở hữu Wolff Group – trước 51 nhân viên:

Chúng ta chuẩn bị kỷ niệm Wolff Group năm thứ 10! Một thập kỷ kinh doanh tại Wolff Group!

Nhưng thực chất, không con số nào quan trọng hơn số 51.

Chính là số 51. Đó là tổng số các cá nhân, vâng, chính là các bạn – những người làm nên đội ngũ Wolff Group, gia đình Wolff Group. Sau đây là một vài con số khác: Chúng ta không thể kinh doanh trong 10 năm qua với bốn văn phòng tại ba bang, làm việc gầy bó như một nhóm nếu không nhờ vào từng người trong số các bạn. Mỗi người đều đã đóng góp điều gì đó để làm nên Wolff Group. Chúng ta là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành, điều này đúng, nhưng chúng ta còn làm được nhiều hơn thế.

Nói về con số vậy là đủ rồi, bây giờ hãy dùng đến từ ngữ. Những từ như:

Liêm chính và trung thực

Lao động chăm chỉ

Định hướng dịch vụ

Tận tâm

Làm việc nhóm

Những từ trên lột tả Wolff Group. Chúng miêu tả những điều khiến chúng ta hành động, thúc đẩy đam mê, là cốt lõi của chúng ta, là trái tim của Wolff Group. Những từ này mô tả một phần trong con người mỗi chúng ta.

Tại sao khách hàng làm việc với Wolff Group – với Scott⁵, với Tina, với Bill, Lynn, Josh, Debbie, Hank, Barb, Sean, Steve, Kelly – và đó mới chỉ là một vài cái tên đại diện.

Vì những người mà tôi vừa kể tên và tất cả các bạn đều hiểu tầm quan trọng của việc đối xử với người khác bằng sự tôn trọng, trung thực, thân thiện và đáng tin cậy. Chúng ta biết rằng những điều sau rất quan trọng...

Liên chính và trung thực: Đây là điều quan trọng đối với bất kỳ mối quan hệ nào, dù là quan hệ kinh doanh hay cá nhân. Kết hợp hài hòa đặc điểm này với thực tâm mong muốn hiểu được các nhu cầu của khách hàng, lắng nghe nhu cầu của họ và sẵn sàng hỗ trợ khi họ cần. Tinh thần nhập cuộc và hỗ trợ khiến chúng ta có...

Định hướng dịch vụ: Đây là lý do vì sao một khách hàng như (doanh nghiệp ABC) gọi điện và thông báo với Tina rằng họ sẽ chính thức đưa tên sản phẩm mới vào thực đơn trong tuần tới. Nhà cung cấp của họ đang hết hàng, Barb lập tức ngừng việc cô ấy đang làm và bổ sung đơn hàng của nhà cung cấp để đáp ứng nhu cầu tăng lên đối với sản phẩm này. Sau đó, chúng ta lại phát hiện ra đơn hàng của nhà cung cấp đang bị tạm treo do có vấn đề về thanh toán và Debbie phải ngừng việc cô ấy đang làm để xử lý khoản tiền đã khấu trừ nhằm giúp đơn hàng được chuyển đến kịp thời. Điều này thể hiện chúng ta là những người...

Tận tâm và không quản lao động chăm chỉ: Sau đó Sean nhận cuộc gọi khẩn cấp từ (doanh nghiệp XYZ) vào chiều thứ Năm với nội dung: ‘Chúng tôi cần anh tham gia vào cuộc họp kinh doanh đầu tiên trong sáng mai cùng với (doanh nghiệp PDQ).’ Vậy là Sean hoảng hốt gọi cho Debbie nhờ hỗ trợ và chuẩn bị một tờ rơi giới thiệu thông tin ngay sáng hôm sau, cô ấy đã hoàn thành và email gửi Sean lúc 1 giờ sáng. Điều này chứng minh chúng ta thành công rực rỡ là nhờ...

Làm việc nhóm. Câu trả lời của chúng ta luôn là “Vâng, tôi có thể làm cho bạn”, chúng ta có thể làm được. Chúng ta là một nhóm

gồm những cá nhân hướng tới dịch vụ và chú trọng nhu cầu của khách hàng, lao động chăm chỉ, sẵn sàng làm tất cả những việc cần làm! Tôi có thể chia sẻ nhiều câu chuyện hơn nữa, nhưng thật may cho tất cả các bạn, tôi sẽ chỉ kể vài chuyện thôi.

Bạn sẽ nhận ra một điều ở những từ ngữ này – chúng là đạo đức mà người khác không thể dạy hay huấn luyện bạn; chúng là một phần làm nên con người bạn. Đó là giá trị cốt lõi của bạn, và là điều khiến trái tim của bạn rung động mỗi ngày. Dù bạn có những đặc tính này từ quá trình trưởng thành hay từ trong gen, điều này tôi không biết chắc, nhưng có một điều chắc chắn: Chúng ta muốn những người có các đặc điểm này đứng trong hàng ngũ, trong gia đình của chúng ta. Tiếp tục cam kết tìm đúng người là một trong những chìa khóa để đưa Wolff Group lên nấc thang tiếp theo.

Hiểu động cơ khiến chúng ta hành động là rất quan trọng, vì nó là nền tảng để xác định chúng ta là ai, chúng ta hướng đến điều gì, chúng ta đến đó bằng cách nào và khi nào. Chúng ta đang đi trên con đường đưa chúng ta đến những nơi chưa từng đến, và những thứ chúng ta chưa từng đạt được. Chúng ta đang đi trên con đường đưa chúng ta đến bất kỳ nơi đâu chúng ta muốn. Đây là giai đoạn vô cùng sôi động của Wolff Group. Tôi rất vui vì mỗi người trong số các bạn đều là một phần của thời kỳ này.

Tôi có động lực và tâm huyết để biến 10 năm tiếp theo của Wolff Group trở thành quãng thời gian tuyệt vời nhất. Tôi hy vọng các bạn sẽ cùng tham gia với tôi trong chuyến đi này – chắc chắn sẽ rất thú vị! Bây giờ là thập niên để mở ra một con đường mới!"

Bài diễn văn về giá trị cốt lõi này chính là điểm bùng phát giúp Stuart Wolff mở rộng quy mô doanh nghiệp của mình lên gấp bốn lần. Ông phát biểu điều này 5 năm về trước và kể từ đó, khi đã xác định rõ về văn hóa, ông và đối tác đã quyết định đường ai nấy đi do không có chung giá trị cốt lõi. Ông đã tìm một đối tác mới phù hợp với các giá trị cốt lõi.

Sau khi đã xây dựng văn hóa vững mạnh và xây dựng mô hình kinh doanh rõ ràng, ông đã mua lại ba công ty để tăng quy mô lên gấp đôi và gần đây đã hoàn tất thương vụ mua lại một doanh nghiệp với quy mô ngang bằng công ty của ông tại thời điểm mua.

Wolff Group hiện là doanh nghiệp trị giá 16 triệu đô-la với nền văn hóa vững mạnh – vận hành tốt và được tín nhiệm trong lĩnh vực của họ.

Giá trị cốt lõi phải là nguyên tắc hướng dẫn trong tổ chức và được thể hiện trong quy trình tuyển dụng. Khi phỏng vấn các ứng viên, họ cần được nghe bài diễn văn đó. Họ cần biết bạn là ai. Tìm người có các kỹ năng phù hợp thì dễ, nhưng để tìm được người sẽ đi cùng hướng với bạn thì không đơn giản chút nào. Bạn sẽ nhận thấy tỷ lệ tuyển dụng thành công tăng lên nếu bạn đặt giá trị cốt lõi của ứng viên lên trên kỹ năng của họ. Tất cả khách hàng của tôi đều tuân thủ theo đúng quy trình này. Tại sao ư? Vì nó hiệu quả.

Sau khi đã viết, trình bày và tích hợp nội dung bài phát biểu vào trong quy trình tuyển dụng, nó sẽ trở thành thứ ngôn ngữ chung trong tổ chức của bạn, và đó cũng là lúc các giá trị cốt lõi của bạn được vận dụng vào cuộc sống. Có rất nhiều cách sáng tạo để chúng sống mãi. Ví dụ, một khách hàng có văn hóa rất tuyệt vời đã đặt tên các phòng hội thảo bằng tên các giá trị cốt lõi. McKinley có một giá trị cốt lõi gọi là “Gumby”. Họ trao cho mỗi nhân viên một con búp bê Gumby với nhãn dán giải thích Gumby là một người bạn linh hoạt, hữu ích, lạc quan, trung thực, thuần khiết, mạo hiểm, quả cảm, thương yêu tất cả mọi người.

Tôi đã làm việc với rất nhiều khách hàng từng mua lại doanh nghiệp, sáp nhập với doanh nghiệp khác, được mua lại (tình cờ, 5 khách hàng của tôi từng được mua lại và đều được bán với giá cao gấp nhiều lần, doanh nghiệp mua lại họ đều nói đó là những công ty vận hành tốt nhất mà họ từng thấy). Lý do số một khiến các thương vụ này thành công và tiếp tục duy trì thành công là nhờ sự tương thích trong giá trị cốt lõi. Tôi khuyên tất cả khách hàng luôn bắt đầu quy trình thẩm tra hồ sơ doanh nghiệp bằng cách kiểm tra mức độ phù hợp về giá trị cốt lõi; nếu phù hợp thì mọi việc đều diễn ra suôn sẻ. Nếu không, tôi khuyên họ nên bỏ qua thương vụ đó.

Nói tóm lại, giá trị cốt lõi của bạn là gì không quan trọng bằng việc bạn xác định chúng, truyền đạt và sống theo các giá trị đó ở cấp độ tổ chức. Chỉ như vậy bạn mới có thể tìm được những người sẵn sàng tham gia cùng bạn cho sự phát triển của tổ chức.

Hãy bắt tay vào xác lập giá trị cốt lõi của bạn từ bây giờ. Sau khi hoàn thành, hãy điền vào bảng V/TO.

GIÁ TRỊ CỐT LÕI	1. LINH HOẠT 2. SÁNG TẠO 3. TÔN TRỌNG 4. TINH THẦN 5. ĐÔI NGŨ
TRỌNG TÂM CỐT LÕI	Mục đích / Sự nghiệp / Đam mê Thị trường ngách:

Trọng tâm cốt lõi của bạn là gì?

Doanh nghiệp rất dễ đi chệch hướng trong thế giới kinh doanh hối hả và tấp nập. Họ có thể dễ dàng bị phân tâm bởi những cơ hội kiểu “sói già đội lốt cừu non”. Một số doanh nghiệp sai lầm khi mặc định cho rằng vì họ đang thành công trong một lĩnh vực kinh doanh, nên họ có thể thành công trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào khác. Một số khác thì đơn giản là chệch hướng do cảm thấy chán chường.

Với tư cách là đội ngũ lãnh đạo, bạn có nhiệm vụ thiết lập trọng tâm cốt lõi của tổ chức và không để bất cứ điều gì làm bạn phân tâm. Rất nhiều thứ có thể khiến bạn xao nhãng các trọng tâm cốt lõi. Steve, thành viên của một nhóm lãnh đạo, gọi đó là “những thứ bóng loáng”. Có thể kể ra đây một số ví dụ như: một đối thủ cạnh tranh, một ý tưởng mới, một sản phẩm mới, và một lời khuyên tệ nhưng nghe có vẻ là lời khuyên tốt.

Có rất nhiều cách gọi tên khái niệm trọng tâm cốt lõi từng được đưa ra, bao gồm “tuyên bố sứ mệnh”, “tuyên bố tầm nhìn”, “cốt lõi kinh doanh”, “điểm hấp dẫn”, “vùng” và “quả bóng” (câu “Hãy luôn để mắt đến quả bóng” ý muốn nói hãy luôn chú ý đến những việc bạn đang làm). Trong cuốn sách *The 8th Habit* (Thói quen thứ 8), Stephen Covey gọi đó là “tiếng nói”. Dan Sullivan gọi nó là “năng lực đặc biệt” (unique ability). Và trong cuốn *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại), Jim Collins gọi là “khái niệm con nhím”. Tôi gọi là trọng tâm cốt lõi bởi vì nó nên xuất phát từ cốt lõi trong doanh nghiệp của bạn và bạn phải tập trung vào nó.

Câu chuyện Acres of Diamonds (tạm dịch: Cánh đồng kim cương) của tác giả Russell H. Conwell đã minh họa rất rõ điểm này. Câu chuyện như sau:

Ngày xưa, có một người đàn ông tên là Ali sở hữu một trang trại lớn với nhiều vườn cây ăn quả. Ali vô cùng hài lòng với cuộc sống của mình, cho đến một ngày, khi một vị linh mục trong vùng kể với anh ta về cách Đấng Toàn năng tạo ra kim cương, và chỉ cần một viên kim cương cỡ ngón tay cái của anh cũng đủ để mua cả vùng. Sau đó, Ali tự thấy mình trở nên nghèo khổ. Anh ta đã bán trang trại của mình và lên đường tìm kiếm vận may mang tên kim cương.

Sau nhiều năm tìm kiếm khắp Palestine, châu Âu mà không tìm thấy một viên kim cương nào, anh ta đã không còn một xu dính túi. Trong cơn tuyệt vọng, anh ta ném mình vào cơn thủy triều đang lên và bị nhấn chìm. Chẳng bao lâu sau đó, vị linh mục từng kể với Ali câu chuyện kim cương đến thăm người đã mua lại trang trại của Ali. Vị linh mục nhìn thấy một viên kim cương nhỏ đặt trên lò sưởi và hỏi: “Anh tìm thấy thứ này ở đâu?” Người đàn ông trả lời: “Có một con suối chảy qua nông trại của chúng tôi, và trong suối có rất nhiều viên như vậy.”

Hầu hết mọi người đang ngồi trên các mỏ kim cương của chính họ. Cách chắc chắn nhất để đánh mất mỏ kim cương của bạn là trở nên chán chường, quá tham vọng, hoặc bắt đầu cho rằng cỏ bên kia đồi sẽ xanh hơn. Hãy tìm ra trọng tâm cốt lõi của bạn, gắn bó với nó, dành thời gian và nguồn lực của bạn để trở nên xuất sắc trong lĩnh vực đó.

Khi chủ doanh nghiệp trở nên chán nản, họ sẽ gặp nguy cơ bị phân tâm bởi những thứ sáng bóng và vô tình phá hoại những gì họ đã tạo ra. Niềm đam mê lụi dần và đánh mất tầm nhìn về việc vì sao bạn kinh doanh là hai trong số những cạm bẫy sẽ mang đến cho bạn số phận tương tự. Xác định trọng tâm cốt lõi sẽ giúp bạn trở lại với sự sáng tỏ và niềm hưng phấn ban đầu.

Broder & Sachse Real Estate Services Inc là một ví dụ rất rõ ràng về việc doanh nghiệp bị những thứ sáng bóng làm cho phân tâm. Ngay trước khi bắt đầu quy trình EOS, công ty quản lý bất động sản này đã tránh được một pha nguy hiểm.

Mỗi nguy xuất hiện dưới hình thức một đề xuất kinh doanh từ một người muốn Broder & Sachse mua lại một tòa nhà công nghiệp do ông ta sở hữu để ông ta có tiền gây dựng một công ty

sản xuất sơn tĩnh điện. Theo thỏa thuận, ông ta sẽ thuê lại tòa nhà của Broder & Sachse và sẽ sử dụng số tiền thu được từ việc bán hàng để xây dựng hệ thống sản xuất và cơ sở hạ tầng. Ông ta đã có sẵn khách hàng, chỉ cần tạo dựng công ty và chính thức đi vào hoạt động. Trên giấy tờ, đó là một ý tưởng trị giá hàng triệu đô-la. Vui mừng trước vị khách tiềm năng, hai vị đồng sở hữu Rich Broder và Todd Sachse quyết định tiến xa hơn và hợp tác với người đàn ông này trong lĩnh vực kinh doanh sơn tĩnh điện.

Sau khi đầu tư khoản tiền trị giá một triệu đô-la và thời gian một năm rưỡi, Rich và Todd cuối cùng đã phải đóng cửa hoạt động kinh doanh. Chỉ sau ba tháng hoạt động, họ đã thua lỗ 300.000 đô-la. Rõ ràng, đó là quyết định kinh doanh tồi tệ nhất trong sự nghiệp của họ. Tuy nhiên, có một tia sáng cuối đường hầm. Sáu tháng sau, đã có người xuất hiện và mua lại doanh nghiệp với giá gần như bằng số tiền họ đã bỏ vào nó. May mắn đã mỉm cười với họ. Nhưng mặt khác, họ vẫn mất thời gian một năm rưỡi không tập trung vào cốt lõi kinh doanh của họ, và đó là một tổn thất vô cùng to lớn.

Sai lầm của họ giờ được gọi tên là CCT, tên viết tắt của doanh nghiệp đoán họ nói trên: Capital Coating Technologies, Inc. Bây giờ, bất cứ khi nào họ nhìn thấy thứ gì đó sáng bóng, họ đều gọi chúng là CCT và chuyển hướng năng lượng của họ sang nơi khác.

Trọng tâm cốt lõi của Broder & Sachse là sở hữu và quản lý bất động sản, không phải là sơn tĩnh điện. Mặc dù một ý tưởng mới trên giấy ban đầu nhìn có vẻ rất tốt, chẳng cần nghĩ ngợi gì thêm, nó vẫn không đáng làm nếu như không phải là một phần trong trọng tâm cốt lõi của bạn.

Khi có trọng tâm cốt lõi rõ ràng, bạn sẽ đạt được những nhận thức quan trọng. Bạn sẽ nhận ra rằng một số thực hành, con người và đôi khi là cả một bộ phận và/hoặc dòng sản phẩm không còn phù hợp với trọng tâm cốt lõi của bạn nữa. Kết quả trực tiếp của phát hiện này là các khách hàng EOS trước đây đã xóa bỏ tất cả các phòng ban đó và đạt kết quả xuất sắc.

Sau khi Image One, một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ in và máy in laser trị giá 7 triệu đô-la, xác định rõ ràng trọng tâm cốt lõi của mình, họ đã loại bỏ đơn vị kinh doanh mạng máy tính và tập trung toàn lực vào việc đơn giản hóa môi trường in của khách hàng. Đây là một quyết định cực kỳ khó khăn và kéo theo những cảm xúc mãnh liệt, nhưng họ đã làm được. Kết quả là, họ tăng trưởng trung bình 30% mỗi năm trong bốn năm qua, đã bán lại

cho một doanh nghiệp thương mại đại chúng trong ngành với giá trị lớn hơn gấp nhiều lần.

Chủ tịch và đồng sở hữu của Image One, Rob Dube, nói: “Quyết định đóng cửa bộ phận máy tính sau sáu tháng là một bước ngoặt trong lịch sử của công ty. Sau khi đã xác định các trọng tâm cốt lõi rõ ràng, chúng tôi không bao giờ thay đổi quyết định.” Nhân tiện, Rob và Joel đã mua lại doanh nghiệp và tiếp tục đạt mức tăng trưởng 30% mỗi năm. Gần đây, Image One đã được lựa chọn là Doanh nghiệp nhỏ của Năm do tạp chí Crain Detroit Business bình chọn và lọt vào chung kết giải thưởng Doanh nhân của năm do Ernst & Young tổ chức.

Hãy xác định lĩnh vực kinh doanh của bạn và tập trung vào nó. Giống như câu nói của người xưa “Đuổi theo hai thỏ ắt về tay không”⁶. Hay như Al Ries đã chỉ ra trong cuốn Focus: “Hãy hình dung một bác sĩ tự nói với bản thân: ‘Mình là một bác sĩ phẫu thuật não xuất sắc, vậy mình phải làm trong lĩnh vực liên quan đến tim, thận, phổi và các chi.’”

Tôi luôn kinh ngạc khi thấy một khách hàng nhìn sang một ngành khác và nói: “Tôi ước mình hoạt động trong ngành kinh doanh đó. Nó đơn giản hơn nhiều.” Tôi sẽ tự nhủ: “Ồi, giá mà anh ta hiểu.” Nói cách khác, tôi không thấy một lĩnh vực kinh doanh nào là dễ dàng hết. Tất cả đều cần bỏ công sức. Thành công trong ngành này không đồng nghĩa với việc bạn nhất định sẽ thành công trong ngành khác. Bạn chỉ có thể thành công trong loại hình kinh doanh phù hợp với bạn và đội ngũ của bạn. Như Jim Collins đã giải thích trong cuốn sách bán chạy nhất của mình Từ Tốt đến Vĩ đại: “Bạn phải tìm ra những điều bạn sinh ra để làm.” Đó là một điểm quan trọng. Sự kết hợp giữa tài năng, đam mê cùng khả năng lãnh đạo của bạn sẽ tạo ra điều độc đáo mà không một doanh nghiệp nào khác có được, và điều đó chính là trọng tâm cốt lõi của bạn. Bạn phải tìm ra nó. Bài tập sau đây được thiết kế để giúp bạn làm điều đó.

Làm thế nào để xác định trọng tâm cốt lõi

Trước tiên, bạn cùng đội ngũ lãnh đạo cần xác định một cách cực kỳ rõ ràng hai sự thật cơ bản: lý do doanh nghiệp của bạn tồn tại và thị trường ngách.

Trọng tâm cốt lõi thực chất rất đơn giản. Đừng nghĩ quá phức tạp. Sau khi đọc phần này, hãy khóa đội ngũ lãnh đạo của bạn trong phòng họp trong ít nhất hai giờ và không bị ai làm phiền. Hãy

khởi đầu bằng cách đề nghị họ viết ra câu trả lời cho hai câu hỏi trên. Sau khi mọi người hoàn thành, hãy yêu cầu họ lần lượt chia sẻ những điều đã viết. Sau đó, để mọi người thoải mái tranh luận và trò chuyện nhóm trong khoảng thời gian bạn muốn.

Hãy lần lượt thực hiện hoạt động trên cho từng câu hỏi, cho tới khi các bạn đồng thuận về nội dung và giới hạn câu trả lời tóm gọn trong vài từ. Cảnh báo: Có thể bạn sẽ cần tới nhiều buổi làm việc để hoàn thành nhiệm vụ này. Hãy kiên nhẫn và nhớ không suy nghĩ quá phức tạp hay phân tích quá nhiều. Giống như các giá trị cốt lõi, trọng tâm cốt lõi của bạn thực chất đã tồn tại, vấn đề bây giờ chỉ là loại bỏ những chi tiết không phải cốt lõi trước khi bạn thực sự chạm được đến nó. Sau đây là các ví dụ minh họa cho hai câu hỏi trên và các công cụ hướng dẫn:

1. Vì sao tổ chức của bạn tồn tại? Mục đích, sự nghiệp hay đam mê của nó là gì?

Khi mục đích, sự nghiệp hay đam mê đã rõ, bạn không cần nói mình đang hoạt động trong lĩnh vực nào. Bạn có thể áp dụng chúng trong mọi lĩnh vực. Điều này cũng giúp bạn tránh nhầm lẫn các yếu tố này với thị trường ngách.

Khi nhập trọng tâm cốt lõi vào bản V/TO điện tử, hãy chọn một trong ba từ “mục đích”, “đam mê” hoặc “sự nghiệp” – từ có ý nghĩa nhất với đội ngũ của bạn – và xóa hai từ còn lại khỏi văn bản. Ít hơn chính là nhiều hơn.

Khi mục đích, sự nghiệp và đam mê đã rõ, chúng sẽ đáp ứng đủ tám tiêu chí trong danh sách sau:

1. Được giới thiệu trong vòng 3-7 từ.
2. Được viết bằng ngôn ngữ đơn giản.
3. Lớn lao và mạnh mẽ.
4. Tạo ra hiệu ứng “À ha” với người đọc.
5. Xuất phát từ trái tim.
6. Liên quan đến tất cả mọi người.
7. Không nói về tiền.
8. Lớn hơn một mục tiêu cụ thể.

Ví dụ về mục đích, sự nghiệp hay đam mê

Cunningham/Limp: Niềm vui của khách hàng.

McKinley: Nâng cao chất lượng cuộc sống cho cộng đồng.

Image One: Xây dựng doanh nghiệp vĩ đại với những con người và kết quả vĩ đại.

Schechter Wealth Strategies: Tạo dựng các mối quan hệ trọn đời và có những người hâm mộ say đắm.

2. Thị trường ngách của tổ chức là gì?

Thị trường ngách nên đơn giản. Nó sẽ trở thành bộ lọc giúp đội ngũ của bạn đưa ra quyết định trong quá trình phát triển. Lý thuyết của Orville Redenbacher cho rằng: “Hãy làm một việc và làm tốt hơn bất kỳ ai.”

Ví dụ về thị trường ngách

Autumn Associates: Tạo ra các chương trình đúng với độ phù hợp dành cho khách hàng đúng.

Orville Redenbacher: Bỏ ngô.

Atlas Oil Company: Thùng chứa di động.

Image One: Đơn giản hóa môi trường in của doanh nghiệp.

McKinley: Giải quyết các vấn đề bất động sản phức tạp.

Khi đã xác định rõ ràng thị trường ngách và lý do tổ chức của bạn tồn tại, bạn có trọng tâm cốt lõi. Khi đã có trọng tâm cốt lõi, bạn cần làm mọi việc đúng theo trọng tâm. Nếu một cơ hội mới nhưng không phù hợp xuất hiện, đừng làm. Nếu một người trong đội ngũ lãnh đạo cố gắng thuyết phục bạn làm điều không phù hợp, hãy từ chối. Hãy để trọng tâm cốt lõi làm bộ lọc cho mọi quyết định trong tương lai.

Dưới đây là một số ví dụ thực tế về các trọng tâm cốt lõi của doanh nghiệp:

Asphalt Specialists, Inc. (ASI)

Đam mê: Chiến thắng.

Thị trường ngách: Nhựa đường chất lượng.

ZenaComp

Đam mê: Tạo ra giải pháp hiệu quả.

Thị trường ngách: Công nghệ đảm bảo giúp bảo vệ và phát triển việc kinh doanh của khách hàng.

Ronnisch Construction Group

Đam mê: Vượt trên kỳ vọng của mọi người.

Thị trường ngách: Đạt tiến độ trong mọi lĩnh vực xây dựng.

Image One

Đam mê: Xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại, với những con người và kết quả vĩ đại.

Thị trường ngách: Đơn giản hóa môi trường in của doanh nghiệp.

Cùng với hai đối tác của mình, hai anh em Tyler và Jonanthan B. Smith đã sáng lập doanh nghiệp công nghệ nhỏ chuyên thiết kế website cao cấp với các ứng dụng web back-end⁷. Khi họ nhận thấy việc kinh doanh hiện tại không còn phù hợp với các trọng tâm cốt lõi của cá nhân họ, họ đã để lại doanh nghiệp cho hai đối tác điều hành kinh doanh và mỗi người tự xây dựng một doanh nghiệp thành công trong các lĩnh vực trọng tâm cốt lõi của họ.

Jonathan đồng sáng lập Wave Dispersion Technologies, Inc., một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ an ninh bờ biển cho các quốc gia ở khắp nơi trên thế giới. Doanh nghiệp của anh lọt vào top 500 doanh nghiệp tư nhân phát triển nhanh nhất do tạp chí Inc bầu chọn.

Cùng với đối tác mới là Brad, Tyler xây dựng doanh nghiệp bán lẻ trên web Niche Retail, từ một công ty khởi nghiệp trở thành doanh nghiệp có doanh thu gần 19 triệu đô-la trong vòng chín năm. Tyler và Brad là các ứng viên chung cuộc cho giải thưởng Doanh nhân của năm do Ernst & Young tổ chức và Nich Retail xếp hạng 300 trong danh sách 500 doanh nghiệp tư nhân phát triển nhanh nhất do tạp chí Inc bầu chọn. Hãy thấp sáng các trọng tâm cốt lõi của bạn, và bạn cũng có thể tạo ra những kết quả tương tự.

Một điểm quan trọng cần lưu ý: Đối với nhiệm vụ làm sáng tỏ

trọng tâm cốt lõi, chúng tôi giả định rằng bạn đã có một mô hình tài chính hiệu quả. Nếu đúng như vậy, vấn đề chỉ là tập trung vào trọng tâm cốt lõi và thực hiện tầm nhìn của bạn rồi lợi nhuận sẽ xuất hiện.

Nếu bạn chơi golf, bạn sẽ biết rằng trên bề mặt của gậy golf có một điểm gọi là điểm tiếp xúc hiệu quả (sweet spot) – là nơi tạo ra cú đánh uy lực dù người chơi vung tay rất thoải mái. Mặc dù kích cỡ thực sự của điểm tiếp xúc hiệu quả thay đổi tùy theo gậy golf, hãy giả định rằng nó chiếm khoảng 50% bề mặt gậy. Tùy theo mức độ bạn đánh bóng đúng vào điểm tiếp xúc hiệu quả, quả bóng sẽ bay xa hơn, căng hơn, bạn sẽ cảm nhận tiếp xúc tốt hơn và ghi điểm cao hơn. Điều tương tự xảy ra trong hoạt động kinh doanh. Giống như gậy đánh golf, hoạt động kinh doanh của bạn cũng có điểm tiếp xúc hiệu quả, và nhiệm vụ của bạn là làm sáng tỏ trọng tâm cốt lõi của mình, giờ bạn đã biết tên gọi của nó rồi đấy. Giả sử bạn tập trung vào điểm tiếp xúc hiệu quả của mình, rất có thể nó chiếm khoảng 50% thị trường, việc kinh doanh của bạn sẽ tiến xa hơn và tạo ra lợi nhuận lớn hơn.

Khi đã rõ trọng tâm cốt lõi, bạn có thể sắp xếp nhân sự, quy trình và hệ thống vào đúng chỗ để điều hành một cách nhất quán. Chừng nào bạn chưa tận dụng triệt để mọi cơ hội trong trọng tâm cốt lõi, đừng để bản thân bị phân tâm bởi những thứ sáng bóng.

Việc đã xong, hãy bổ sung trọng tâm cốt lõi của bạn vào bảng V/TO.

Mục tiêu 10 năm của bạn là gì?

Đến giờ bạn đã rõ các giá trị cốt lõi và trọng tâm cốt lõi, câu hỏi tiếp theo là: Mục tiêu của bạn trong 10 năm tới là gì? Bạn nhìn thấy doanh nghiệp của mình ở đâu trong vòng một thập kỷ tới?

Các doanh nghiệp và cá nhân thành công đều có một điểm chung. Tất cả đều có thói quen thiết lập và đạt được mục tiêu. Đó là lý do tại sao tôi luôn ngạc nhiên trước một cơ sở chủ doanh nghiệp không thể nói cho tôi biết mục tiêu số một của họ là gì. Đối với tôi, các doanh nghiệp này giống như những con tàu không người lái. Làm sao bạn biết bản thân có đang đi đúng hướng không nếu bạn không biết mình sẽ đi theo hướng nào? Như Yogi Berra đã nói: “Bạn phải cẩn thận nếu không biết mình đang đi đâu, bởi vì bạn sẽ không thể đến đích.”

Trong cuốn sách Built to Last, Jim Collins và Jerry I. Porras nhận

thấy các tổ chức tồn tại trong nhiều thập kỷ còn có một điểm chung khác: tất cả đều đặt ra các mục tiêu lớn từ 10 đến 25 năm. Collins và Porras gọi chúng là BHAGs – Big, Hairy, Audacious Goals (Những mục tiêu to lớn, thách thức và táo bạo) – và định nghĩa chúng là “tầm nhìn dài hạn, táo bạo về quy mô và đường như bất khả thi.”

Đó là một trong những điểm khác biệt chính giữa mục tiêu 10 năm và các mục tiêu ngắn hơn do bạn đặt ra. Mục tiêu 10 năm là mục tiêu cực kỳ ấn tượng mà mọi người đang hướng tới, nó khiến mọi người trong tổ chức có hướng đi dài lâu. Khi có một mục tiêu 10 năm rõ ràng, bạn và đội ngũ lãnh đạo của mình cần lập tức bắt tay vào làm những việc khác nhau để đạt được mục tiêu đó.

Trong cuốn sách *You* (tạm dịch: Chính bạn), Price Pritchett đã giải thích cách thức thực hiện bước nhảy vọt mang tính lượng tử: “Bạn phải tập trung vào đích đến thay vì cách thức.” Mục tiêu dài hạn của bạn chính là đích đến mà Price đang mô tả. Ông giải thích thêm: “Điều quan trọng là phải có một bức tranh rõ ràng về những gì bạn muốn thực hiện... Hãy dồn sự chú ý đến điểm đích, nơi bạn hạ cánh sau khi thực hiện cú nhảy lượng tử của mình... Khi bạn làm được điều đó, giống như bạn đã từ hóa (magnetize) bản thân theo những cách thức và phương thức tạo ra phương pháp cán đích. Các giải pháp bắt đầu xuất hiện. Câu trả lời sẽ hiện ra trước mắt bạn.”

Lý do áp dụng khung thời gian 10 năm cho mục tiêu cụ thể này là do 90% khách hàng của EOS đã chọn như vậy. Một số ưa thích khung thời gian 5 năm, trong khi những người khác lại chọn lên tới 20 năm. Thời hạn bao lâu hoàn toàn tùy thuộc vào bạn.

Các ví dụ về mục tiêu 10 năm

ZenaComp: Doanh thu 10 triệu USD với thu nhập ròng 15%.

Autumn Associates: Nhận được lời giới thiệu của mọi khách hàng và tất cả khách hàng mới đều đến qua lời giới thiệu.

McKinley: Sở hữu và/hoặc quản lý 20.000 đơn nguyên cho nhiều hộ gia đình chung sống.

Atlas Oil Company: 5 tỷ gallon được phân phối.

Schechter Wealth Strategies: 15% thị trường mục tiêu.

Cách thiết lập mục tiêu 10 năm

Hãy gặp gỡ đội ngũ lãnh đạo và thảo luận đích đến của tổ chức. Tôi có một lời cảnh báo ở đây: Ngay cả khi các giá trị cốt lõi và trọng tâm cốt lõi đã được thể hiện trong tổ chức của bạn, mục tiêu 10 năm là một câu chuyện khác. Tôi chưa bao giờ thấy một đội ngũ thống nhất được mục tiêu 10 năm trong lần thử sức đầu tiên. Hãy kiên nhẫn trong nỗ lực đầu tiên của bạn.

Tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng cách hỏi mọi người xem họ muốn có tầm nhìn bao xa. Sau đó, tôi sẽ hỏi tất cả mọi người rằng theo họ, quy mô doanh thu của doanh nghiệp vào thời điểm đó là bao nhiêu. Đây là một câu hỏi đặc biệt thú vị và có thể bạn sẽ nhận được vô số phản hồi rất khác nhau. Những con số rất khác nhau này chính là điểm khởi đầu để mọi người trò chuyện và thống nhất. Sau khi hai câu hỏi này đã châm mồi lửa, hãy hỏi mọi người xem họ tin rằng mục tiêu nên là gì. Có thể sẽ cần đến vài cuộc họp để đạt được câu trả lời cuối cùng. Tôi đã phải quay trở lại gặp các khách hàng EOS với cùng một câu hỏi sau mỗi quý cho đến khi họ chốt được câu trả lời cuối cùng.

Khi quyết định đã được đưa ra, hãy xác nhận việc mọi người đều lấy nó làm động lực và có chung một cách hiểu. Giống như mọi hoạt động đặt mục tiêu, mục tiêu 10 năm của bạn phải cụ thể và có thể đo lường, không chứa những điểm không rõ ràng. Khi đề ra mục tiêu đúng, bạn sẽ cảm nhận được nó. Nó sẽ tạo ra đam mê, sự phấn khích và năng lượng cho mọi người trong tổ chức bất cứ khi nào nó được lặp lại.

Khi rất nhiều khách hàng chuẩn bị đạt được hoặc đã đạt được mục tiêu 10 năm của họ, câu hỏi cần phải làm gì khi chuẩn bị đạt được mục tiêu bắt đầu xuất hiện thường xuyên hơn. Câu trả lời và nguyên tắc ở đây là khi bạn chỉ còn ba năm nữa để đạt mục tiêu 10 năm, bạn hãy biến nó thành bức tranh ba năm và lập ra một mục tiêu 10 năm hoàn toàn mới.

Hãy thêm mục tiêu 10 năm vào phần thứ ba của V/TO.

Chiến lược tiếp thị của bạn là gì?

Một bà mẹ cùng con trai và con lười của họ đang trong hành trình dài đi dọc miền nông thôn. Người mẹ cuời lười và cậu con trai đi bộ bên cạnh khi họ bước vào một ngôi làng. Đột nhiên, người dân trong làng tụ lại và bắt đầu ném đá vào họ. Hai mẹ con bỏ chạy và may mắn trốn thoát. Người mẹ cảm thấy vô cùng kỳ lạ, và khi họ tiến vào ngôi làng tiếp theo, bà nghĩ: “Có thể họ nghĩ rằng bắt con đi bộ là sai trái,” vậy nên hai mẹ con đổi chỗ và chuẩn bị bước vào

làng. Nhưng một lần nữa, họ lại bị người dân ném đá. Hoàn toàn không hiểu chuyện gì đang xảy ra, bà nghĩ: “Có thể lý do là ở con lừa. Có thể người dân ở đây tôn thờ loài lừa.” Vậy là trước khi tiến vào ngôi làng tiếp theo, họ quyết định vác con lừa lên, nhưng nó quá nặng đến mức khi đi qua cầu, con lừa ngã sang một bên, rơi xuống sông và bị chết chìm.

Ý nghĩa của câu chuyện này là gì? Nếu bạn cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người, bạn sẽ trắng tay.

Tôi không thể kể hết tên những khách hàng cố gắng làm tất cả mọi việc cho mọi người trong giai đoạn đầu. Họ sẽ cho rằng “Bạn cần thứ này à? Được, chúng tôi sẽ làm nó,” và “Bạn muốn thứ kia à? Không vấn đề gì.” Qua thời gian, họ, khách hàng và nhân viên đều trở nên tuyệt vọng, và lợi nhuận bắt đầu sụt giảm. Sự hỗn loạn này có thể đưa bạn đến nơi bạn đang đứng hiện tại và giúp bạn vượt qua những khó khăn ban đầu, nhưng để vượt trần, bạn nhất định phải có trọng tâm.

Mục đích của phần này là tạo ra trọng tâm sắc bén cho các nỗ lực kinh doanh và marketing của bạn. Rất nhiều doanh nghiệp lãng phí hàng nghìn đô-la phí tư vấn, các thông điệp marketing không nhất quán, công in ấn và thời gian, tất cả chỉ vì họ không xác lập một chiến lược rõ ràng ngay từ đầu. Một nỗ lực có trọng tâm sẽ giúp bạn bán hàng và chốt được nhiều hoạt động kinh doanh đúng đắn hơn. Nó sẽ trở thành nền móng để bạn tạo ra tất cả các tài liệu, kế hoạch, thông điệp và quảng cáo trong tương lai.

Điều này giúp bạn trở nên khác biệt và nổi bật trong mắt các khách hàng lý tưởng. Tất cả nhân viên sẽ có định hướng đúng về việc khách hàng lý tưởng của bạn là ai, bạn cần làm gì cho họ và sẽ làm điều đó như thế nào. Cuối cùng, bạn sẽ biết ai là kiểu khách hàng bạn nên và không nên làm cùng. Hãy ngừng cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người.

Trong cuốn sách *Get Back in the Box: Innovation from the Inside Out* (tạm dịch: Nhìn vào nội tại: Cách tận từ trong ra ngoài), Douglas Rushkoff đưa ra luận điểm cho rằng doanh nghiệp cần ngừng việc tìm kiếm câu trả lời ở bên ngoài. Thay vì thuê các chuyên gia tiếp thị và tư vấn, ông thúc giục các doanh nghiệp dựa trên chính trải nghiệm, giá trị cốt lõi và các năng lực cốt lõi (trọng tâm cốt lõi). Ông thúc giục người đọc “ngừng giải quyết vấn đề từ ngoài vào trong. Hãy nhìn vào nội tại và làm điều bạn thực sự giỏi nhất. Sự cam kết tuân theo đam mê cốt lõi của bạn một cách có kỷ luật – chứ không phải một chuyên gia tư vấn, chiến dịch quảng

cáo hay kế hoạch kinh doanh – mới chính là nguồn cơn sáng tạo đúng nghĩa.”

Chiến lược marketing bao gồm bốn yếu tố, tất cả đều có trong phần thứ tư của công cụ V/TO:

1. Thị trường mục tiêu của bạn / Danh sách
2. Ba điểm độc đáo của bạn
3. Quy trình chiến thắng
4. Sự đảm bảo

Thị trường mục tiêu

Yếu tố đầu tiên trong chiến lược marketing là thị trường mục tiêu, hay còn gọi là “Danh sách”.

Xác định thị trường mục tiêu bao gồm việc xác định các khách hàng lý tưởng. Họ là ai? Họ ở đâu? Bạn cần biết thông tin nhân khẩu học, địa lý và các đặc điểm tâm lý của họ. Bằng cách xác định thị trường mục tiêu, bạn sẽ tạo ra một bộ lọc. Nó sẽ giúp bạn xây dựng danh sách các khách hàng tiềm năng hoàn hảo để tổ chức và đội ngũ bán hàng của bạn nhắm tới.

Nếu bạn là một doanh nghiệp nhỏ thông thường, có thể bạn đã đạt đến vị trí hiện tại bằng phương pháp tìm kiếm khách hàng khá bình thường. Khi bạn mới khởi sự kinh doanh, bất kỳ ai trả tiền đều sẽ là khách hàng tốt. Kết quả là, có thể bạn có một số khách hàng không thuộc thị trường mục tiêu của bạn. Có thể họ không tạo lợi nhuận hoặc họ đưa ra những đòi hỏi lỗi bịch. Thậm chí bạn cũng chẳng ưa gì họ.

Một vấn đề mà hầu hết doanh nghiệp gặp phải là họ sử dụng phương pháp “súng săn” trong bán hàng và marketing. Bằng cách xác định thị trường mục tiêu và tạo ra Danh sách, bạn đã thay thế “súng săn” bằng “súng trường”. Kết quả là, các nỗ lực bán hàng và marketing của bạn sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Một bước quan trọng để công ty đào tạo bán hàng bất động sản của chúng tôi đạt được sức bán như kỳ vọng trong giai đoạn chuyển đổi theo hướng tích cực hơn, đó là xác định thị trường mục tiêu lý tưởng. Cuối cùng, chúng tôi đã nhận ra chính chủ tịch và CEO của các tổ chức bất động sản với hơn 200 đại lý (nhân khẩu học) ở Bắc Mỹ (địa lý) đã nhìn thấy giá trị và nhu cầu cần

dịch vụ đào tạo bán hàng từ bên ngoài (nghiên cứu thái độ, hành vi – psychographic).

Khi mọi chuyện đã sáng tỏ như vậy, chúng tôi cho chạy bộ lọc (nghĩa là nghiên cứu tất cả xuất bản phẩm, cơ sở dữ liệu và tài nguyên trong ngành) để tìm ra có bao nhiêu khách hàng và họ là ai. Chúng tôi tìm ra được tổng cộng 525 người. Trong cuộc họp hằng quý tiếp theo cùng tất cả các giảng viên hướng dẫn (trainers), chúng tôi trình diễn một vở hài kịch lấy chủ đề trong Kinh Thánh thể hiện qua nhạc và trang phục. Chúng tôi tạo ra một bìa sách lớn với chữ Danh sách khắc trên trang bìa. Nó bao gồm thông tin liên hệ và các thông tin liên quan khác của 525 vị chủ tịch và CEO.

Chúng tôi chia cho 30 giảng viên hướng dẫn (cũng chính là đội ngũ bán hàng của chúng tôi), mỗi người một số tên khách hàng và họ bắt tay vào công việc. Bằng cách tập trung vào Danh sách, họ đã tăng doanh số đáng kể. Cuối cùng, chúng tôi đã duy trì được 50% danh sách trở thành khách hàng của mình. Đây hoàn toàn không phải là điều gì hết sức đặc biệt. Tất cả khách hàng EOS sau khi đã xác định được thị trường mục tiêu đều đạt được trọng tâm sắc bén như vậy.

Ví dụ:

Image One: Các giám đốc IT của các doanh nghiệp có từ 25 máy in laser trở lên tại Michigan và Ohio.

McKinley: các căn hộ, trung tâm mua sắm và tòa nhà văn phòng tiềm năng, tạo giá trị gia tăng hoặc chưa tận dụng hết công năng tại Michigan, Indiana, Ohio, Illinois, Virginia, Georgia và Florida.

Identity Marketing and Public Relations: các công ty tư nhân quy mô nhỏ và vừa, theo mô hình kinh doanh trực tiếp giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp tại Mỹ đáp ứng các tiêu chuẩn trong hồ sơ doanh nghiệp của chúng tôi.

Việc xác định thị trường mục tiêu sẽ mang lại cho bạn những phần thưởng xứng đáng. Sự khác biệt trong thái độ và nhận thức của khách hàng sau khi làm điều này cũng giống như ngày và đêm vậy. Trước đây, họ cố gắng tóm lấy mọi khách hàng xuất hiện trong tầm mắt, nhưng bây giờ chỉ cần 15 phút trò chuyện với một khách hàng tiềm năng, họ sẽ nhận ra đó có phải là khách hàng mục tiêu hay không. Kết quả là, họ đạt được những khách hàng tốt hơn, ít rắc rối hơn và mang về lợi nhuận lớn hơn. Họ không

còn mất thời gian quý giá với những khách hàng tiềm năng không phù hợp với họ. Bên cạnh đó, họ đã từ bỏ những khách hàng không thuộc thị trường mục tiêu của họ và chỉ tạo ra căng thẳng do những đòi hỏi vô lý và khả năng sinh lời thấp.

Tạo lập danh sách như thế nào

Hãy đề nghị các thành viên của đội ngũ lãnh đạo nghĩ ra ý tưởng về các chủ đề sau:

- Các đặc điểm địa lý của khách hàng lý tưởng. Họ ở đâu?
- Các đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng lý tưởng. Họ là ai? (Nếu bạn là doanh nghiệp kinh doanh với doanh nghiệp, hãy xem xét các đặc điểm như chức danh, ngành, quy mô và loại hình kinh doanh. Nếu là doanh nghiệp làm việc với khách hàng, hãy cân nhắc độ tuổi, giới tính, thu nhập hay nghề nghiệp.)
- Các đặc điểm thái độ, hành vi của khách hàng lý tưởng. Họ suy nghĩ như thế nào? Họ cần gì? Họ trân trọng điều gì?

Sau khi đã tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi trên, hãy tiếp tục tạo ra Danh sách, bao gồm các thông tin liên hệ chính của mỗi khách hàng tiềm năng. Tôi sẽ nói cho bạn biết một sự thật – cần làm rất nhiều việc để tạo nên Danh sách. Công việc này bao gồm thẩm tra danh sách khách hàng tiềm năng hiện tại, viết lời chứng nhận của các khách hàng hiện tại, đọc các xuất bản phẩm thương mại, danh sách thu mua, thăm dò thị trường và yêu cầu đội ngũ bán hàng của bạn luôn luôn lắng nghe để bám sát tình hình. Bạn phải tìm kiếm, gom góp và tổng hợp để xây dựng thành một cơ sở dữ liệu. Sau khi tổng hợp, giám đốc bán hàng/marketing của bạn đã có một danh sách tất cả các khách hàng tiềm năng trong tay, hoặc ít nhất biết họ đang ở đâu và quản lý danh sách đó, xác nhận việc các nỗ lực marketing và bán hàng có đang tập trung chính xác vào những người này không.

Hãy tìm ra cách tốt nhất để tiếp cận những người này bằng chiến lược marketing vừa xây dựng, bạn sẽ hoàn thành chiến lược đó vào cuối phần này. Hầu hết các doanh nghiệp đều nhận ra cách tốt nhất để tiếp cận thị trường mục tiêu mà họ vừa xác định được là thông qua lời chứng nhận của khách hàng, sử dụng chính khách hàng của họ để kết nối với khách hàng tiềm năng. Bạn sẽ thấy rất nhiều phương án tiếp cận thị trường mục tiêu, nhưng điều quan trọng là phải xác định đâu là phương pháp tiếp cận tốt nhất cho doanh nghiệp của bạn. McKinley sử dụng các quan hệ thông qua

ngân hàng; Image One kết hợp cuộc gọi lạnh⁸, chứng nhận khách hàng và gửi thư trực tiếp; ZenaComp sử dụng quan hệ mạng lưới. Một khi bạn đã rõ về giá trị cốt lõi, trọng tâm cốt lõi, mục tiêu 10 năm và chiến lược marketing, câu trả lời sẽ tự nhiên xuất hiện. Với sự sáng tỏ, bạn có thể tiếp tục với phương pháp đã được lựa chọn cho các nỗ lực bán hàng và marketing. Hiệu ứng quả cầu tuyết lần sẽ ngày càng lớn cho đến khi bạn chạm đến điểm mà các nỗ lực bán hàng có thể tự lặp lại vĩnh viễn. Nhiệm vụ tạo ra hoạt động kinh doanh mới sẽ cần ít nỗ lực hơn rất nhiều so với thời kỳ ban đầu. Hãy bổ sung Thị trường Mục tiêu của bạn vào bảng V/TO.

Ba điểm độc đáo của bạn

Một thuật ngữ marketing khác để gọi tên điểm độc đáo chính là “các yếu tố tạo khác biệt” và “tuyên bố giá trị”. Nói một cách đơn giản, đây là những điểm khiến bạn trở nên khác biệt, nổi bật và là thứ bạn sử dụng để cạnh tranh. Nếu so bạn với 10 đối thủ, có thể tất cả đều có chung một điểm độc đáo, thậm chí là hai điểm, nhưng không ai có đồng thời cả ba điểm như bạn. Bạn cần xác định ba phẩm chất thực sự khiến doanh nghiệp của bạn trở nên độc đáo đối với khách hàng lý tưởng.

Một lần nữa, bạn đang tạo ra một trọng tâm. Lỗi phổ biến nhất mà phần lớn các doanh nghiệp mắc phải là cạnh tranh trong quá nhiều lĩnh vực, thị trường, dịch vụ hoặc dòng sản phẩm, và cố gắng phục vụ mọi thứ cho tất cả mọi người. Bạn sẽ không bao giờ thắng trong cuộc chơi đó.

Thay vì để nhân viên bán hàng của bạn nói “Chúng tôi có làm việc này, chúng tôi cũng làm cả việc đó nữa” với mọi công việc, họ nên nói “Nếu đó là điều bạn đang tìm kiếm thì có lẽ chúng tôi không phải là doanh nghiệp phù hợp. Chúng tôi chỉ thực sự xuất sắc trong ba việc.” Thực tế là nếu một người không muốn những thứ bạn chào bán, thì ngay từ đầu họ đã không phải là khách hàng đúng của bạn. Cuối cùng, cả hai bên sẽ đều cảm thấy không hài lòng.

Southwest Airlines là một ví dụ điển hình. Họ tập trung vào các chuyến bay giá rẻ, đúng giờ và vui vẻ. Điều này quyết định tất cả mọi thứ trong mô hình kinh doanh của họ. Nếu như từng bay với Southwest, bạn sẽ nhận ra họ không hề chào bán những sản phẩm phụ màu mè. Kết quả là không phải ai cũng thấy họ hấp dẫn, nhưng đó là điều có thể chấp nhận được. Southwest chỉ có ý nghĩa với khách hàng lý tưởng của họ và đó mới là điều thực sự đáng kể.

Trong cuốn sách của hãng có tên Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success (tạm dịch: Chuyện điên khùng! Công thức điên rồ của Southwest Airlines để có được thành công cho doanh nghiệp và cá nhân) có một câu chuyện về một người phụ nữ luôn gửi thư khiếu nại sau mỗi chuyến bay với Southwest Airlines. Bà ta than phiền về các vấn đề như không cho sang tên hành khách, không có khoang hạng nhất, không có bữa ăn, đồng phục của tiếp viên quá thoải mái. Theo cuốn sách này, một trong số các lá thư đã xuất hiện trên bàn làm việc của CEO khi đó là Herb Kelleher. Ông chỉ mất 60 giây để viết thư trả lời: "Thưa bà Crabapple, chúng tôi sẽ nhớ bà. Thân mến, Herb."

Nếu bạn tin vào Ba điểm độc đáo của mình, và tin rằng chúng quan trọng đối với khách hàng lý tưởng, bạn không bao giờ phải xin lỗi về những điều này.

Chọn ra ba điểm độc đáo như thế nào?

Tới bước này, bạn nên cân nhắc mời đội ngũ bán hàng tham gia phiên làm việc về chiến lược marketing. Hãy liệt kê ra tất cả những điều bạn tin rằng sẽ làm cho đội ngũ, doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên độc đáo. Khách hàng lý tưởng đánh giá đâu là điểm độc đáo của bạn? Hãy hỏi họ xem, bạn chỉ cần một cuộc gọi 10 phút.

Trong quá trình gạn lọc, bạn sẽ phải đưa ra những quyết định khó khăn. Tranh luận và quyết định đâu là ba điểm khiến bạn thực sự trở nên độc đáo, và điều gì quan trọng với bạn và khách hàng của bạn. Từng điểm độc đáo riêng lẻ không nhất thiết phải khác với đối thủ của bạn. Chính sự kết hợp cả ba điểm độc đáo khiến bạn trở nên khác biệt. Không ai có cả ba điều này như cách bạn làm.

Ví dụ:

Identity Marketing and Public Relations (một hãng PR và marketing)

1. Chúng tôi hiểu việc bạn làm
2. Chúng tôi tạo ra kết quả
3. Trọn gói, nội bộ

Mckinley (quản lý tài sản)

1. Dịch vụ khách hàng và bán hàng để cao tiếp xúc

2. Chúng tôi đầu tư vào con người

3. Nhìn từ quan điểm của chủ sở hữu

Autumn Associates (bảo hiểm tài sản và thương vong)

1. Con người/ Giá trị cốt lõi

2. Chỉ làm việc thông qua giới thiệu

3. Quy trình tuyển chọn khách hàng

Bổ sung ba điểm độc đáo của bạn vào bảng V /TO.

Quy trình chiến thắng

Cha tôi luôn dạy rằng: “Đừng bao giờ nói cho ai biết điều con có thể làm.” Tại hầu hết các doanh nghiệp, khi nhân viên bán hàng gặp gỡ một khách hàng tiềm năng mới, họ thường cố gắng có được khách hàng bằng cách sử dụng vô số từ ngữ và hình ảnh trong các trang giấy và biểu đồ. Khi tất cả mọi thứ đều được trình bày hết ra như vậy, rốt cuộc trông họ chẳng khác gì những người khác.

Có một cách để bạn luôn thắng khi cung cấp dịch vụ hay sản phẩm tới khách hàng của mình. Bạn áp dụng cách này và kết quả mọi lần như một. Đó chính là cách đã đưa bạn đến vị trí hiện giờ. Điều bạn cần làm là thể hiện quy trình đó bằng hình ảnh để hướng dẫn đội ngũ bán hàng của mình. Quy trình chỉ nên được trình bày trên một trang giấy, thể hiện cách làm đảm bảo chiến thắng của bạn, và nhất định phải có một cái tên. Nó sẽ thể hiện từng bước, từ những tiếp xúc đầu tiên với khách hàng cho tới việc luôn dõi theo tình hình của khách hàng sau khi đã giao sản phẩm hay dịch vụ.

Thông thường sẽ có 3-7 bước quan trọng trong quy trình chiến thắng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Việc tạo ra một quy trình chiến thắng tiêu chuẩn để sử dụng trong các tình huống bán hàng sẽ mang đến hai lợi thế rất quan trọng. Thứ nhất, nó làm tăng mức độ tự tin và an tâm của các khách hàng tiềm năng khi làm việc với bạn. Thứ hai, do phần lớn các doanh nghiệp không minh họa cách họ làm việc, nó sẽ giúp bạn trở nên nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh.

Thay vì đưa cho khách hàng một bản thuyết trình bán hàng và khiến họ ngập trong thông tin, bạn nên nói: “Hãy để tôi cho bạn

thấy chính xác cách chúng tôi sẽ mang về những kết quả tuyệt vời cho khách hàng của mình. Chúng tôi luôn làm theo một quy trình chiến thắng có tên là ‘Sự khác biệt của (tên doanh nghiệp của bạn)’.”

Một lợi ích kèm theo khi tạo ra quy trình chiến thắng đó là nó có ích cho nội bộ tổ chức của bạn. Từng người trong tổ chức sẽ biết hành động của anh/cô ta sẽ ảnh hưởng đến khách hàng như thế nào và vì sao khâu do anh/cô ta phụ trách trong quy trình lại quan trọng.

Cách tạo ra quy trình chiến thắng

Bước 1

Hãy cùng nhóm của mình minh họa trên bảng trắng các bước chính của quy trình chiến thắng và sau đó đặt tên cho từng bước. Các bước chính này là những điểm tiếp xúc với khách hàng trong quá trình bạn tương tác với họ. Nguyên tắc là chỉ giữ 3-7 bước.

Ví dụ:

Công ty dịch vụ tài chính Schechter Wealth Strategies chỉ mất ba giờ để tạo ra quy trình chiến thắng. Sau rất nhiều thảo luận và tranh luận, cả nhóm đồng ý họ có sáu bước trong quy trình chiến thắng:

1. Khám phá
2. Trình bày giải pháp 1
3. Đấu thầu cạnh tranh
4. Trình bày giải pháp 2
5. Thực hiện giải pháp
6. Đánh giá và dịch vụ

Bước 2

Sau khi đã xác định các bước, hãy bổ sung từ 2-5 gạch đầu dòng dưới mỗi mục để nhân viên bán hàng của bạn sử dụng làm gợi ý khi bán hàng cho khách hàng tiềm năng. Ví dụ, trong trường hợp của Schechter, ở bước 1, có 3 gạch đầu dòng: (1) về chúng tôi, (2) về bạn, và (3) xác định mục tiêu của bạn.

Bước 3

Đặt tên cho quy trình chiến thắng. Nếu bạn không thể nghĩ ra một cái tên, hãy đơn giản chỉ gọi nó là “Quy trình chiến thắng” hoặc “Sự khác biệt của (tên doanh nghiệp của bạn)”, giống như nhiều khách hàng của EOS vẫn làm.

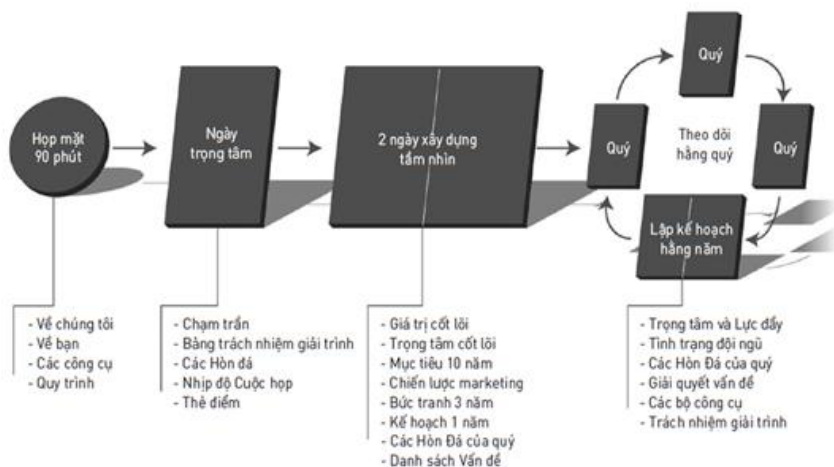
Bước 4

Sau khi bạn đã hoàn thiện quy trình chiến thắng, hãy bàn giao lại cho chuyên gia thiết kế đồ họa để thể hiện nó bằng hình ảnh, sử dụng màu sắc, logo và các yếu tố nhận diện của doanh nghiệp. Chi phí để làm tất cả những việc này không nên quá đắt đỏ. Người thiết kế chỉ cần thiết kế quy trình chiến thắng theo một cách có thể hấp dẫn bạn, nhân viên và khách hàng của bạn.

Bước 5

Hãy in sản phẩm thật chuyên nghiệp, in màu trên chất liệu dày và/hoặc được ép nhựa. Điều này sẽ làm tăng cảm nhận về giá trị một cách đáng kể trong mắt các khách hàng tiềm năng của bạn.

Hãy bổ sung tên quy trình chiến thắng vào bảng V/TO.



Sự đảm bảo

Yếu tố thứ tư và cũng là cuối cùng trong chiến lược marketing của bạn chính là sự đảm bảo. Hãy nghĩ tới ví dụ của Federal Express về hoạt động giao hàng trong đêm: “Nhất định phải giao hàng chỉ trong một đêm.” Domino cũng làm điều tương tự với việc giao pizza: “Giao trong vòng 30 phút, hoặc khách hàng sẽ được miễn

phí tiền bánh.” Giờ đây các phòng cấp cứu của bệnh viện cũng bắt đầu áp dụng ý tưởng này trong quy định thời gian đợi, đảm bảo rằng bệnh nhân chỉ cần đợi 30 phút hoặc ít hơn. Một số bệnh viện thậm chí còn đảm bảo không có thời gian chờ.

Sự đảm bảo chính là cơ hội để bạn xác định một vấn đề trong ngành và giải quyết nó. Đây thường là vấn đề về dịch vụ hoặc chất lượng. Bạn phải xác định khách hàng có thể tin tưởng điều gì ở bạn. Nếu bạn đảm bảo điều đó, khách hàng có thể yên tâm và giúp bạn kiếm được nhiều đơn hàng hơn.

Không phải doanh nghiệp nào cũng phù hợp với việc đưa ra các chính sách bảo đảm. 50% khách hàng của EOS không có các chính sách bảo đảm vì họ chưa thể nghĩ ra một lời cam đoan đủ tốt để kéo về nhiều công việc kinh doanh. Không có sự bảo đảm không đồng nghĩa với việc không có thêm hoạt động kinh doanh, nhưng chắc chắn bạn sẽ đạt được tầm nhìn nhanh hơn nếu có nó. Thực sự bạn đang kiếm được ít đơn hàng hơn vì bạn không toàn tâm toàn ý với việc làm cho khách hàng của mình yên tâm. Nếu làm được điều đó, bạn sẽ có thêm nhiều khách hàng.

Image One đã nghĩ ra một lời cam kết và họ đã đầu tư vào nó trong vòng tám năm. Khách hàng của họ phải đối mặt với một vấn đề duy nhất trong dịch vụ in laser, đó là tình trạng giảm năng suất lao động trong rất nhiều ngày do máy in hoạt động chậm. Đồng sở hữu Joel Pearlman đã giải quyết vấn đề này bằng cách đảm bảo: “Giải quyết vấn đề trong bốn giờ hoặc không lấy tiền.”

Lời đảm bảo của bạn còn mang đến lợi ích thứ hai. Nó khiến tất cả mọi người trong tổ chức đều phải nỗ lực để thực hiện nó. Điều đó giúp bạn nhìn vào nội bộ và khẳng định việc bạn đã có đúng người, đúng quy trình và hệ thống để thực hiện cam kết. Nếu không, bạn buộc phải cải thiện các yếu tố trên. Khách hàng của bạn sẽ không bao giờ phải than phiền về sự cam kết nếu như bạn làm tốt hết mức của mình.

Lựa chọn sự bảo đảm như thế nào?

Hãy thảo luận ý tưởng cùng với đội ngũ lãnh đạo của bạn và liệt kê những điều mà bạn tin là nguyên nhân gây ra sự giận dữ, e sợ và phiền muộn cho các khách hàng tiềm năng khi làm việc với bạn. Sự bảo đảm lý tưởng sẽ luôn đi kèm với hình thức bồi thường rõ ràng nếu như bạn không thực hiện được cam kết. Chính sách bảo đảm phải đem về nhiều đơn hàng hơn, hoặc giúp bạn đạt được nhiều đơn hàng mà hiện giờ bạn chưa đạt được. Nếu không

đạt được kết quả như vậy, bạn không nên phí thời gian vào nó.

Một cách làm hữu hiệu là hỏi ý kiến của một số khách hàng lý tưởng hiện tại hoặc tiềm năng. Đôi khi khách hàng của tôi gặp khó khăn với từ “bảo đảm”. Trong những trường hợp này, hãy gọi là lời hứa, lời cam kết. Điều này dường như sẽ giúp thúc đẩy quá trình tư duy sáng tạo diễn ra.

Hãy liệt kê tất cả những điều mà bạn sẵn sàng đảm bảo với khách hàng tiềm năng để họ có thể yên tâm, còn bạn thì có được nhiều đơn hàng hơn. Từ danh sách này, hãy lựa chọn những phương án tốt nhất. Nếu một phương án đáp ứng tất cả các tiêu chí nói trên và bạn tin rằng đó là lời đảm bảo tốt nhất, vậy hãy bắt đầu thực hiện nó.

Bạn có thể sẽ không tìm được sự đảm bảo của mình ngay trong lần đầu tiên. Hãy kiên nhẫn và điều phù hợp sẽ xuất hiện. Chỉ riêng sự nhận thức cũng đủ để bạn và nhóm của mình nghĩ ra ý tưởng. Ví dụ, khi đang lái qua một cửa hàng sửa chữa xe, tôi nhìn thấy bảng rôn quảng cáo của họ với dòng chữ “Cho mượn xe miễn phí”. Họ đã nhầm đúng vào vấn đề khiến khách hàng bức mình nhất: không có xe để đi. Trên đài phát thanh, tôi từng nghe một hãng chuyên môi giới các khoản vay bất động sản đảm bảo người vay sẽ có một khoản vay trong vòng 14 ngày, hoặc họ sẽ nhận được 500 đô-la. Khi đã ý thức được sự tồn tại của chúng, bạn sẽ nhìn và nghe thấy sự đảm bảo ở khắp mọi nơi. Và ý tưởng về lời đảm bảo của bạn sẽ xuất hiện.

Bổ sung chính sách đảm bảo của bạn vào bảng V/TO.

Giờ thì bốn thành tố trong chiến lược marketing của bạn đã được xác định rõ ràng, đã đến lúc tổng hợp thành một chiến lược marketing hoàn chỉnh. Bạn có thể trình bày bản chiến lược marketing đã hoàn chỉnh, trong đó nhiệm vụ của từng người đã được thể hiện rất rõ ràng, với toàn bộ tổ chức để nhận được sự hỗ trợ. Văn bản chiến lược này sẽ là cơ sở để tạo ra tất cả tài liệu, thông điệp và các bài trình bày được sử dụng trong bán hàng và marketing.

Hãy theo đuổi tất cả các khách hàng tiềm năng trong danh sách, truyền đạt để họ hiểu những điều khiến bạn trở nên độc đáo, cho họ thấy quy trình chiến thắng của bạn trong kinh doanh, và giới thiệu sự đảm bảo của bạn với họ. Với mức độ chính xác phi thường như thế này trong các nỗ lực bán hàng và marketing, doanh số của bạn sẽ tăng lên một cách đáng kinh ngạc.

Bức tranh ba năm của bạn là gì?

Sau khi đã hoàn thành bốn phần đầu tiên của bảng V/TO, bạn đã biết mình là ai, là gì, đang hướng đến đâu, và sẽ sử dụng chiến lược marketing nào để đạt được mục tiêu đó. Đã đến lúc minh họa doanh nghiệp của bạn trông sẽ như thế nào trong vòng ba năm tới.

Với thực tế cuộc sống và môi trường kinh doanh chuyển động rất nhanh trong thế kỷ XXI, việc lập kế hoạch chiến lược chi tiết dài hơn ba năm thực sự không mang nhiều giá trị. Rất nhiều thứ có thể thay đổi trong khoảng thời gian này. So với mức đầu tư về thời gian và tiền bạc cho kiểu lập kế hoạch dài hạn như vậy, những gì có thể thu về quả thực rất ít ỏi. Dầu vậy, việc tạo ra bức tranh tương lai của tổ chức trong vòng ba năm tới vẫn có giá trị. Điều này giúp bạn đạt được hai mục tiêu quan trọng: đầu tiên, nhân viên của bạn có thể “nhìn thấy” những điều bạn đang nói và quyết tâm làm nếu họ muốn trở thành một phần của bức tranh đó. Giả sử họ muốn như vậy, nếu như họ nhìn ra tầm nhìn, thì khả năng điều này xảy ra sẽ cao hơn; thứ hai, nó giúp nâng cao chất lượng của quá trình lập kế hoạch một năm một cách đáng kể. Khi đã hình dung rõ bức tranh ba năm trong đầu, bạn có thể dễ dàng xác định những việc bạn cần làm trong 12 tháng tới để đạt mục tiêu. Như Napoleon Hill đã nói: “Con người có thể đạt được bất kỳ điều gì mà tâm trí họ nghĩ ra và tin tưởng.”

Như bạn có thể nhìn thấy trong bảng V/TO, bức tranh ba năm bao gồm những chỉ số có thể đo lường ở trên cùng và các gạch đầu dòng để tạo ra bức tranh. Đơn giản nhưng đầy sức mạnh. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của phần này, nhưng cũng đừng suy nghĩ quá nặng nề. Bạn đang vẽ ra một bức tranh về đích đến, chứ không phải thảo luận về tất cả các chướng ngại vật dọc đường đi.

Vẽ bức tranh ba năm

Hãy lên kế hoạch ngồi lại với đội ngũ lãnh đạo của mình trong vòng một giờ. Khi đã đông đủ, hãy đưa cho mỗi người một bản V/TO. Bắt đầu bằng cách chọn một ngày xác định trong tương lai. Tôi có lời khuyên rằng, bạn nên chọn một ngày cuối cùng của năm để mọi người dễ hình dung.

Tiếp theo, hãy xác định bức tranh về doanh thu. Bắt đầu bằng cách hỏi đội ngũ của bạn: Doanh thu hàng năm của chúng ta trong vòng ba năm tới sẽ là bao nhiêu? Đây là hoạt động rất thú vị,

vì bạn sẽ nhận ra liệu đội ngũ lãnh đạo có cùng suy nghĩ với bạn về tốc độ phát triển hay không. Câu trả lời bạn nhận được sẽ tạo ra một khoảng doanh thu, nhưng bạn phải ấn định một con số cuối cùng. Một khách hàng EOS có các câu trả lời dao động từ 20-100 triệu đô-la. Bạn có nhận thấy sự khác biệt trong quan điểm về tương lai của các thành viên không? Những con người này khi cùng làm việc trong doanh nghiệp chắc chắn sẽ tạo ra sự phức tạp, bối rối và giận dữ. Doanh nghiệp này sau cùng đã đạt được sự đồng thuận của tất cả mọi người với con số 30 triệu đô-la.

Ban đầu, Wolff Group cũng có câu trả lời dao động từ 10-25 triệu đô-la, và hai vị đồng sở hữu là những người đưa ra giá trị cao nhất và thấp nhất. Vào thời điểm đó, doanh nghiệp của họ đạt giá trị 4 triệu đô-la và có 51 nhân viên. Sau rất nhiều thảo luận, tranh luận và nghiên cứu, họ đã ấn định mức doanh thu là 15 triệu đô-la; cả hai vị đồng sở hữu và cả đội ngũ lãnh đạo đã thống nhất quan điểm và cùng háo hức về tương lai như nhau. Càng làm việc với nhiều khách hàng, tôi càng nhận ra nhu cầu tạo ra một bức tranh ba năm.

Bước tiếp theo là thống nhất về lợi nhuận. Cuộc trò chuyện này cũng diễn ra tương tự cuộc thảo luận về doanh thu, nhưng cần được giải quyết nhanh hơn nhiều. Sau đó, bạn sẽ muốn xác định các chỉ số đo lường cụ thể. Các chỉ số đo lường giúp mọi người hiểu được phạm vi và quy mô. Mỗi tổ chức đều có 1-2 con số rất cụ thể để làm dấu hiệu rõ ràng về quy mô của tổ chức. Con số đó có thể là số lượng khách hàng, khách hàng lớn, đơn vị hoặc các ứng dụng được sản xuất.

Atlas Oil Company cung cấp nhiên liệu cho các trạm xăng và chỉ số đo lường của họ là gallon. Năm ngoái, họ đã phân phối 725 triệu gallon. Trong bức tranh ba năm của mình, chỉ số này được xác định là hơn một tỷ gallon. Con số này cho thấy phạm vi và quy mô, và nó buộc nhóm làm việc phải nghĩ về những việc cần làm để tăng quy mô tổ chức lên gấp đôi trong vòng ba năm. Một điều quan trọng không kém đó là con số này xác nhận sự đồng thuận và sẵn sàng cho khả năng tăng trưởng của đội ngũ lãnh đạo. Một ví dụ khác là Zoup!, một công ty nhượng quyền thương mại một sản phẩm rất phổ biến là súp và bánh mì kẹp. Chỉ số đo lường của họ là số lượng cửa hàng. Năm ngoái, Zoup! có 38 cửa hàng; và chỉ số đo lường này trong bức tranh ba năm của họ là 94.

Khi bạn đã xác định được các chỉ số của mình, hãy dành cho các thành viên của đội ngũ lãnh đạo một vài phút để viết ra các gạch đầu dòng về việc tổ chức sẽ trông như thế nào vào ngày này ba

năm sau. Các yếu tố cần xem xét bao gồm: số lượng và chất lượng nhân sự, tài nguyên bổ sung, môi trường và quy mô văn phòng, hiệu quả hoạt động, hệ thống hóa, nhu cầu công nghệ, sản phẩm và khách hàng.

Hãy tổng hợp các kết quả lại, sau đó tiến hành thêm một số cuộc thảo luận, và bức tranh ba năm của bạn thường sẽ có từ 10-20 gạch đầu dòng để mô tả tổ chức của bạn trông sẽ như thế nào. Ngoài ra, mỗi người trong đội ngũ lãnh đạo nên thể hiện vai trò của cá nhân họ trong khung thời gian đó ra bằng lời. Bạn sẽ có được những thông tin chi tiết thú vị về động cơ của mọi người và giúp mọi người điều chỉnh kỳ vọng của họ sao cho phù hợp với bức tranh ba năm.

Bạn không thể tiếp tục quy trình và hoàn tất bức tranh ba năm nếu mọi người trong đội ngũ lãnh đạo chưa nhìn ra nó một cách rõ ràng. Lúc này, tất cả mọi người trong phòng nên nhắm mắt lại để lắng nghe một người đọc to nội dung của bức tranh ba năm. Bức tranh ấy phải hiện ra trong tâm trí của mỗi người. Mỗi người đều phải tin vào nó và thực sự muốn có nó. Xét cho cùng, họ chính là đội ngũ sẽ hiện thực hóa bức tranh ấy. Trong phiên làm việc này, hãy khuyến khích mọi người lên tiếng, tranh luận và lật lại vấn đề, nhưng sau cùng họ sẽ phải đồng tình về tất cả các điểm chính. Giờ đây, bạn đã có một bức tranh ba năm để trình bày trước toàn bộ tổ chức.

Bổ sung bức tranh ba năm của bạn vào V/TO.

KẾ HOẠCH MỘT NĂM CỦA BẠN LÀ GÌ?

Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang khía cạnh lực đẩy của V/TO, chính là đưa tầm nhìn xa của bạn lại gần với các điều kiện hiện tại và biến nó thành hiện thực. Cũng có nghĩa là bạn phải quyết định những việc cần thực hiện trong năm nay.

Hãy nhớ rằng, ít hơn luôn là nhiều hơn. Hầu hết các công ty đều phạm sai lầm khi cố gắng hoàn thành quá nhiều mục tiêu mỗi năm. Bằng cách cố gắng hoàn thành mọi thứ cùng một lúc, họ chỉ làm được rất ít và luôn cảm thấy thất vọng. Một khách hàng của tôi đã rất ngoan cố về điểm này trong suốt hai năm đầu tiên. Tôi luôn nói với anh ta rằng hãy giới hạn số lượng mục tiêu của doanh nghiệp từ 3-7 mục tiêu, và mỗi năm khi đề ra mục tiêu, anh ta đều cố gắng bổ sung thêm nhiều mục tiêu hơn nữa. Khi xong việc, doanh nghiệp sẽ có 12-15 mục tiêu trong một năm. Kết quả rất dễ dự đoán: đến cuối năm, họ làm được rất ít và kết thúc bằng sự thất

vọng. Bước vào năm thứ ba, cuối cùng anh ta đã thừa nhận: Họ đã quá tham vọng. Với nhận thức này, chúng tôi đã đồng ý rằng nhóm chỉ có thể chọn ba mục tiêu cho năm tới. Họ đã làm như vậy, và đến cuối năm, họ đã hoàn thành cả ba mục tiêu, tăng doanh thu lên 19%, và có một năm sinh lợi nhiều nhất trong vòng 5 năm. Khi tất cả mọi thứ đều được coi là quan trọng thì không có điều gì là thực sự quan trọng cả. Phương pháp tiếp cận EOS sẽ buộc bạn phải tập trung vào một số ít mục tiêu thay vì quá nhiều. Bằng cách đó, bạn sẽ thực sự hoàn thành được nhiều việc hơn. Đó chính là sức mạnh của sự tập trung.

Cách lập kế hoạch một năm

Hãy lên lịch để có hai giờ làm việc với đội ngũ lãnh đạo của bạn. Khi mọi người ngồi vào bàn, hãy xác định một ngày trong tương lai. Tôi khuyên bạn nên chọn một ngày trong cùng năm dương lịch hoặc năm tài chính, bất kể bạn đang ở thời điểm nào trong năm. Vì vậy, nếu đang là tháng 7, hãy đặt ngày trong tương lai của bạn là ngày 31 tháng 12 cùng năm. Sau thời điểm đó, bạn có thể lập kế hoạch cho một năm mới. Việc có kế hoạch một năm (dù chỉ một phần) sẽ giúp bạn có thêm kinh nghiệm áp dụng quy trình từ khi bắt đầu đến khi kết thúc kế hoạch.

Cũng giống như với bức tranh ba năm, một lần nữa, hãy xác định các chỉ số. Mục tiêu doanh thu hằng năm của bạn là bao nhiêu? Mục tiêu lợi nhuận là bao nhiêu? Chỉ số đo lường là gì? Những con số này phải thống nhất với chỉ số của bức tranh ba năm.

Với bức tranh ba năm trong đầu, hãy thảo luận và quyết định 3-7 ưu tiên quan trọng nhất phải được hoàn thành trong năm nay để bạn có thể đi đúng hướng đến bức tranh ba năm của mình. Chúng sẽ trở thành mục tiêu của bạn. Các ưu tiên phải cụ thể, có thể đo lường và đạt được. Đây là một điểm quan trọng. Không biết đã bao nhiêu lần, khi xem xét các mục tiêu trong năm vào cuối năm, tôi đã quan sát các khách hàng tranh luận về ý nghĩa thực sự của một mục tiêu. Để tránh điều này, mục tiêu phải cụ thể, không có chỗ cho những khoảng mờ. Ngay cả người ngoài khi đọc cũng có thể hiểu mục tiêu đó có nghĩa là gì. Hãy nhớ rằng, chỉ số là thứ bạn có thể đo lường được. “Bán hàng” không phải là mục tiêu cụ thể, nhưng “1 triệu đô-la doanh thu” chính là một mục tiêu cụ thể. “Cải thiện sự hài lòng của khách hàng” không phải là mục tiêu cụ thể, nhưng “tăng xếp hạng trung bình của khách hàng lên 9 điểm” là một mục tiêu cụ thể.

“Có thể đạt được” có nghĩa là một mục tiêu có thể thực hiện được.

Đặt mục tiêu không thực tế chính là chiếc bẫy lớn nhất mà doanh nghiệp thường rơi vào. Đội ngũ của bạn phải tin rằng họ có thể đạt được mục tiêu, nếu không thì sẽ không có ai thực hiện trách nhiệm giải trình. Nếu mọi mục tiêu đều là “mục tiêu có thể điều chỉnh” (stretch goal), làm thế nào để bạn xác định được thành công? Mục tiêu đề ra là để hoàn thành.

Hãy đảm bảo việc bạn có ngân sách để hỗ trợ kế hoạch một năm. Nhiều doanh nghiệp đặt mục tiêu cho năm mà không có dự chi ngân sách để xác nhận tính khả thi của kế hoạch. Ngân sách sẽ buộc bạn phải xác nhận việc bạn có đủ tất cả các tài nguyên cần có để đạt được kế hoạch và khi bạn đạt được mục tiêu doanh thu, chỉ tiêu lợi nhuận là một con số thực tế. Hầu như mỗi khi mục tiêu lợi nhuận được xác định trước, cuộc thảo luận sẽ đưa ra một con số thấp hơn vì mọi người luôn phải nghĩ đến thực tế.

Thêm kế hoạch một năm của bạn vào bảng V/TO.

Các hòn đá ưu tiên hàng quý của bạn là gì?

Khi đã rõ về kế hoạch một năm, bạn cần thu hẹp tầm nhìn của bạn về những điều thực sự đáng kể: 90 ngày tiếp theo. Bạn cần xác định đâu là những ưu tiên quan trọng nhất trong quý tới. Các ưu tiên này được gọi là những Hòn Đá.

Các Hòn Đá của quý tài khóa sẽ tạo ra thế giới trong vòng 90 ngày tới trong tổ chức của bạn, một khái niệm đầy sức mạnh giúp bạn đạt được lực đẩy to lớn. Chúng hoạt động như thế nào? Cứ mỗi 90 ngày, đội ngũ lãnh đạo của bạn sẽ ngồi lại để xác định các ưu tiên trong 90 ngày tiếp theo dựa trên kế hoạch một năm mà bạn đã đưa ra. Bạn thảo luận và cuối cùng kết luận những việc cần thực hiện trong quý tiếp theo để đạt tiến độ của kế hoạch một năm, tiến tới đạt tiến độ của bức tranh ba năm, và cứ tiếp tục như vậy.

Trong một tổ chức đang phát triển, chuyện phải đấu tranh để có nguồn lực, thời gian và sự chú ý là hết sức bình thường. Sẽ xảy ra tình trạng căng thẳng, nhưng khi bạn đã xác định được các Hòn Đá và xử lý những vấn đề nhỏ, bạn sẽ thống nhất về các mục tiêu cần đạt được trong quý tới. Trọng tâm của các Hòn Đá là thứ làm cho quy trình này trở nên hiệu quả. Hầu hết các tổ chức đều bước vào quý mới trong tâm thế cố gắng chiến đấu với mọi vấn đề. Tất cả đều là vấn đề ưu tiên, và cuối cùng họ hoàn thành được rất ít. Bằng cách cả nhóm cùng xác định các Hòn Đá của mỗi quý, bạn sẽ đạt lực đẩy mạnh hơn một cách đáng kể và sau cùng là đạt được các mục tiêu của mình.

Quy trình hoàn chỉnh để xác định các Hòn Đá được đề cập trong Chương 8. Sau khi đã xác định được, hãy bổ sung vào bảng V/TO.

Các vấn đề của bạn là gì?

Phần thứ tám và cũng là phần cuối cùng trong V/TO là Danh sách Các vấn đề. Để danh sách vấn đề xuất hiện trong tầm nhìn thoát nghe có vẻ khá lạ lùng, nhưng yếu tố này thực sự quan trọng ngang bằng với bảy phần trước. Giờ thì bạn đã biết rõ nơi mình muốn đến, bạn cần xác định tất cả các chướng ngại vật có nguy cơ ngăn cản bạn đạt được các mục tiêu của mình.

Bạn càng sớm chấp nhận sự tồn tại của các vấn đề càng tốt. Bạn sẽ luôn phải đối mặt với chúng, thành công tỷ lệ thuận với năng lực giải quyết vấn đề. Đội ngũ lãnh đạo của bạn cần công khai và thành thực kể tên các vấn đề để bạn có thể viết ra thành lời. Khi làm như vậy, bạn đang thực hiện bước đầu tiên trong việc giải quyết chúng.

Cách nhận ra các vấn đề

Bài tập này có thể thực hiện rất nhanh, nhiều nhất là 15 phút. Đề nghị cả nhóm nghỉ về các trở ngại, lo lắng và cơ hội phải đối mặt khi cố gắng hiện thực hóa tầm nhìn. Từ đó, hãy để mọi người thoải mái trình bày quan điểm. Đừng cố làm dịu bớt các vấn đề. Hãy khuyến khích không khí trao đổi cởi mở để tất cả đều có thể thoải mái bày tỏ.

Bằng cách cả nhóm cùng trả lời tám câu hỏi được đưa ra ở đầu chương này, phần lớn các vấn đề sẽ lộ diện. Chúng xuất hiện khi nhóm của bạn phát biểu những câu như, “Nhưng còn việc...” và “Chúng ta không thể làm điều đó, bởi vì...” hoặc “Bill sẽ không bị thuyết phục bởi vì...” Tất cả chúng đều là các vấn đề. Từ đó, bạn sẽ hình thành một nguyên tắc để bổ sung chúng vào Danh sách Vấn đề. Bạn sẽ biết khi nào việc lập Danh sách Vấn đề thực sự trở thành một thói quen, vì lần tiếp theo khi bạn đối mặt với trở ngại, bạn đơn giản sẽ nói “Lại có thêm trở ngại khác” và bổ sung vào danh sách.

Sau khi tất cả các vấn đề đã được liệt kê công khai, hãy bổ sung vào Danh sách Vấn đề trong bảng V/TO. Đừng vội lo lắng về việc giải quyết chúng. Điều này sẽ được giải quyết trong Chương 6.

Bạn đã trả lời toàn bộ tám câu hỏi, tầm nhìn của bạn đã rõ ràng, và bạn đã hoàn thành bảng V/TO. Một ví dụ về sản phẩm hoàn chỉnh trông sẽ giống như sau.



TẦM NHÌN/TỔ CHỨC LỰC ĐẨY

TÊN CỦA TỔ CHỨC:

TẦM NHÌN

GIÁ TRỊ CỐT LÕI	1. Linh hoạt 2. Sáng tạo 3. Tôn trọng 4. Tinh thần 5. Đội ngũ	BỨC TRANH 3 NĂM
TRỌNG TÂM CỐT LÕI	Đam mê: Tạo ra những người hâm mộ say đắm bằng cách sống với những giá trị cốt lõi của mình Thị trường ngành: Trở thành "đối tác" logistic Canada của bạn	Ngày dự kiến: Doanh thu: Lợi nhuận: Các chỉ số đo được: Bức tranh trông sẽ như thế nào? - 3 khách hàng tổng trị giá 1,5 triệu đô-la - 3 khách hàng tổng trị giá 1 triệu đô-la - 15 khách hàng tổng trị giá 200.000 đô-la - 50% dự án mỗi là khách hàng mới - Cơ sở riêng của chúng ta - Năng lực thu tin - Nhân viên có chế độ đãi ngộ phù hợp - Tự động hóa rộng rãi trong doanh nghiệp - Uy tín/Lãnh đạo tự duy trong ngành - Thêm nhiều bài viết, phát biểu trong các hiệp hội nghề nghiệp PIA, MFSa, Red Tag - Từ chối việc mua lại
MỤC TIÊU 10 NĂM	Doanh thu 25 triệu, lợi nhuận biên thuần 10%	
CHIẾN LƯỢC MARKETING	Thị trường mục tiêu/Danh sách: 1. Người viết thư có thể và sẵn sàng theo đuổi các chiến dịch marketing trực tiếp bằng thư; 2. Các khách hàng chính sử dụng các nhà cung cấp quốc tế cho các thư gửi từ Canada. Ba điểm độc đáo: 1. Tính thông về Canada 2. Hiệu chuỗi giá trị 3. Giải pháp đúng hướng Quy trình chiến thắng: Giải pháp đúng hướng Bảo hành:	



TẦM NHÌN/TỔ CHỨC LỰC ĐẨY

TÊN CỦA TỔ CHỨC:

LỰC ĐẨY

KẾ HOẠCH 1 NĂM		HÒN ĐÁ		DANH SÁCH VẤN ĐỀ		
Ngày dự kiến: 31/12/20XX Doanh thu: 10 triệu đô-la Các chỉ số đo được: 30 khách hàng/dự án với giá trị hơn 50.000 đô-la mỗi khách hàng/hợp đồng (mỗi năm) Các mục tiêu trong năm		Ngày dự kiến: 11/9/20XX Doanh thu: 2 triệu đô-la Lợi nhuận: Các chỉ số đo được: 20 khách hàng/dự án có giá trị hơn 50.000 đô-la mỗi khách hàng/dự án (mỗi năm) Các Hòn Đá trong quý này Người thực hiện				
1.	Thuê một kiểm soát viên	1.	Tạo và thực hiện chiến lược bán hàng, có các chỉ số đo lường	Joe	1.	Cơ sở vận hành
2.	14 dự án mới -> 50.000 đô-la (một nửa là khách hàng mới)	2.	Thổi hỗn vẩn hóa: - Bảo giá đơn giản 4 giờ - Điện thoại: 8:30 - 5:30 - Sự kiện hằng tháng - Giá trị cốt lõi		2.	Tỷ giá
3.	Phấn mề bán hàng thể hiện danh sách và quản lý phiếu bán hàng	3.	Danh sách khách hàng có 3.000 tên		3.	Hệ điều hành
4.	Tiếp xúc với 8 hiệp hội	4.	Ra mắt website		4.	Cơ sở dữ liệu
5.	Thực hiện Hệ điều hành	5.			5.	Số lần từ chối báo giá
6.		6.			6.	Nhu cầu thiết bị
7.		7.			7.	
					8.	
					9.	
					10.	

Tất cả cùng sẻ chia

Giờ thì bạn đã hoàn thành bảng V/TO – thành phần đầu tiên trong hợp phần Tầm nhìn – nền tảng cho những phần còn lại của Quy trình EOS đã được xác lập. Phần thứ hai là chia sẻ tầm nhìn này

với nhân viên của bạn. Lý do hàng đầu khiến nhân viên không chia sẻ tầm nhìn của doanh nghiệp đó là vì họ không biết tầm nhìn đó là gì. Cách duy nhất để bạn biết nhân viên có chia sẻ tầm nhìn không chỉ đơn giản là hãy nói cho họ biết.

Một khảo sát lấy ý kiến nhanh của Harris Interactive/FranklinCovey với 23.000 nhân viên đang làm việc trong các ngành công nghiệp trọng yếu và thuộc các khu vực chức năng chính đã đưa ra các phát hiện rất quan trọng về vấn đề này. Khảo sát cho thấy 37% nhân viên không hiểu các ưu tiên của doanh nghiệp của họ. Cứ năm người được hỏi thì chỉ có một người cảm thấy hào hứng với các mục tiêu của tổ chức và nhìn thấy sự liên kết rõ ràng giữa nhiệm vụ của họ và các mục tiêu của tổ chức.

Giờ bạn đã có tầm nhìn được viết ra trên giấy, bạn cần truyền đạt nó tới tất cả mọi người trong tổ chức, đồng thời mọi người phải hiểu và chia sẻ tầm nhìn ấy. Khi năng lượng của mọi người cùng dồn về một hướng, sẽ xuất hiện lực đẩy tổng hợp và tạo ra sức mạnh tăng lên theo cấp số nhân.

Đừng e ngại việc nhân viên sẽ thách thức tầm nhìn và có những nghi vấn. Những câu hỏi này, cùng với các hội thoại trước đó sẽ giúp cả hai phía trở nên tâm huyết hơn với tầm nhìn. Dù bạn có thể lo lắng rằng mọi người sẽ chỉ ra các sơ suất trong bản kế hoạch, nhưng đó hoàn toàn không phải một việc xấu. Nếu họ để ý và nhấn mạnh các nguy cơ, họ sẽ càng cam kết hơn vì sự tham gia của họ sẽ kéo theo sự trao đổi và giải pháp. Hãy sẵn sàng để trở nên dễ thương tổn.

Đây là một sự thật trần trụi: không phải tất cả mọi người trong tổ chức đều chia sẻ tầm nhìn với bạn. Trách nhiệm của bạn với tư cách lãnh đạo một đội ngũ là chia sẻ V/TO và khơi gợi cảm hứng cho mọi người bằng một tầm nhìn thuyết phục. Khi đã hiểu, họ sẽ muốn trở thành một phần của tầm nhìn ấy, và hành động của họ sẽ lặp lại tầm nhìn, họ chia sẻ nó. Những người không chia sẻ sẽ thể hiện rõ bằng những hành động ngược lại. Phần lớn thời gian, họ sẽ rời đi trước khi bạn buộc phải quyết định để họ ra đi. Nhưng là một nhà quản lý, bạn sẽ khiến họ không thể phát huy khả năng nếu cố giữ họ lại. Có thể bạn sẽ phải hỗ trợ để giúp những người không sẵn sàng rời đi được tự do với tương lai của họ.

Bạn có thể truyền đạt về tầm nhìn của doanh nghiệp một cách hiệu quả thông qua ba sự kiện:

1. Tổ chức một buổi họp khởi động và ra mắt tầm nhìn đã được

xác định một cách rõ ràng (bảng V/TO). Đây là cơ hội để giới thiệu bài nói chuyện về giá trị cốt lõi mới được bạn viết ra. Đảm bảo thời gian cho hoạt động hỏi-đáp.

2. Sau mỗi 90 ngày, hãy tổ chức một cuộc họp (không dài hơn 45 phút) với tất cả nhân viên trong công ty. Mục tiêu của sự kiện này là để chia sẻ các thành công và tiến độ, đánh giá bảng V/TO, và truyền đạt về các Hòn Đá mới được xác định cho quý tới.

3. Mỗi quý, khi mỗi bộ phận đều đã xác định được Hòn Đá của mình, hãy tổ chức một buổi đánh giá hoàn chỉnh bảng V/TO với cả nhóm.

Buổi họp toàn công ty hàng quý đã chứng tỏ là nguyên tắc hiệu quả nhất để giúp mọi người chia sẻ, hiểu và tin vào tầm nhìn của doanh nghiệp. Ở dạng thức nguyên sơ nhất, buổi họp này sẽ có chương trình gồm ba phần.

1. Bạn đã trải qua những điều gì?

2. Hiện bạn đang ở đâu?

3. Bạn đang hướng tới điều gì?

Mỗi quý, bạn cùng đội ngũ lãnh đạo sẽ điền vào các mục trên với ba điểm dữ liệu có liên quan nhất, và bạn sẽ truyền đi một thông điệp rõ ràng, súc tích và mạnh mẽ để nhân viên của bạn hiểu được tình hình. Tính hiệu quả bắt nguồn từ việc thông điệp được truyền đi hàng quý và luôn nhất quán.

Mỗi sự kiện trong số ba sự kiện này sẽ thúc đẩy việc đưa ra các câu hỏi cùng câu trả lời, và tầm nhìn liên tục được làm cho sáng tỏ hơn đối với mọi người. Bạn cần tạo cơ hội để mọi người đặt câu hỏi và hiểu tầm nhìn. Kết quả là, họ sẽ quyết định liệu mình có muốn trở thành một phần của doanh nghiệp này hay không. Thông qua quá trình này, họ sẽ tự định hướng. Các giá trị cốt lõi, trọng tâm cốt lõi và chiến lược marketing sẽ luôn giúp họ định hướng hành động một cách rõ ràng và đưa ra quyết định tốt hơn cho bản thân; điều này lại tiếp tục cho phép bạn thực hiện việc phân quyền và nâng cao.

Mọi người cần được nghe về tầm nhìn bảy lần trước khi họ chính thức nghe thấy nó lần đầu tiên. Con người ít có khả năng duy trì sự chú ý trong thời gian dài và luôn có chút mệt mỏi khi xuất hiện thông điệp mới. Là một nhà lãnh đạo tốt, bạn phải duy trì sự nhất quán trong thông điệp của mình. Lần đầu tiên nghe thấy thông

điệp, họ sẽ đảo mắt và nói: “Lại nữa rồi.” (Hãy nhớ rằng, bạn đã tạo ra nền văn hóa này từ những mâu thuẫn trong quá khứ.) Lần thứ hai, họ vẫn sẽ đảo mắt một chút. Nhưng đến lần thứ tư và thứ năm, họ sẽ thực sự nhận ra thông điệp. Đến lần thứ bảy, họ sẽ tham gia. Bạn sẽ phải điều chỉnh sự kỳ vọng của mình, từ “Tôi đã nói với họ tới ba lần – chuyện này thật bức mình!” thành “Tôi đã nói với họ ba lần rồi – chỉ còn bốn lần nữa thôi!” Hãy kiên nhẫn và nhớ rằng đây là cả một hành trình.

Dưới đây là thêm một số ví dụ thực tế về cách các công ty chia sẻ tầm nhìn của họ với nhân viên:

RE/MAX Firsts: Mỗi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo gồm 7 người đã nhận nhiệm vụ mỗi người sẽ hướng dẫn 12 người (tổng cộng 84 người), hướng dẫn theo kiểu 1-1, và kiểm tra hiểu biết về Ba điểm độc đáo.

McKinley: Huy động 12 quản lý bậc trung, chia họ vào nhóm các thành viên của đội ngũ lãnh đạo và hướng dẫn họ.

The Professional Group: Tổ chức kiểm tra giá trị cốt lõi tại chỗ. Nếu như ai đó có thể kể tên tất cả các giá trị cốt lõi, họ sẽ được nhận liền tay 20 đô-la.

Các khách hàng EOS khác đã phóng to bảng V/TO và dán nó ở vị trí mà tất cả mọi người đều nhìn thấy trong văn phòng.

Tôi cũng được biết một doanh nghiệp đã thực hiện chương trình thẻ quà tặng hàng tuần trị giá 20 đô-la với một chi tiết thú vị. Nhân viên nhận được thẻ quà tặng sẽ trao nó cho nhân viên tiếp theo – người đã thể hiện một trong các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Họ phải gửi email cho toàn bộ tổ chức và nói cho mọi người biết họ đã trao thẻ quà tặng cho ai và người đó đã thể hiện giá trị cốt lõi nào. Thẻ quà tặng sẽ không bao giờ cùng trao cho một người cho đến khi tất cả mọi người đều đã lần lượt được nhận, và mỗi lần phải là một phòng ban khác. Trong 52 tuần, doanh nghiệp đó đã chia sẻ được 52 câu chuyện về giá trị cốt lõi.

Bạn sẽ tối đa hóa tiềm năng của doanh nghiệp khi tất cả các thành viên đội ngũ lãnh đạo thống nhất quan điểm với tám câu hỏi. Mọi người trong tổ chức chia sẻ tầm nhìn, muốn là một phần trong đó, và lặp lại tầm nhìn bằng hành động và lời nói của bản thân.

Giờ thì bạn phải khởi động việc biến tầm nhìn ấy thành thực tế.

Tổng kết

HỢP PHẦN TÂM NHÌN TRẢ LỜI 8 CÂU HỎI:

- Tổ chức Tâm nhìn/Lực đẩy (V/TO)

1. Giá trị cốt lõi của bạn là gì?
2. Trọng tâm cốt lõi của bạn là gì?
3. Mục tiêu 10 năm của bạn là gì?
4. Chiến lược marketing của bạn là gì?
5. Bức tranh ba năm của bạn là gì?
6. Kế hoạch một năm của bạn là gì?
7. Các Hòn Đá hàng quý của bạn là gì?
8. Các vấn đề của bạn là gì?

TẤT CẢ CÙNG SẼ CHIA

- Nói với mọi người:

- + Tổ chức họp khởi động toàn doanh nghiệp
- + Tổ chức cuộc họp toàn doanh nghiệp hàng quý
- + Tổ chức các cuộc họp cấp phòng ban hàng quý

Chương 4

Hợp phần con người

Lựa chọn người tốt bên mình



Bạn có bao giờ nhận ra các nhà lãnh đạo xuất sắc thường giải thích lý do thành công của họ vì họ có “hiên nhân” không? Điều đó có nghĩa là gì vậy? Bất cứ khi nào tôi hỏi các vị lãnh đạo này chính xác ý của họ là gì, dường như tôi lại nhận được một câu trả lời khác nhau. Cuối cùng, tôi nhận ra rằng tất cả câu trả lời thực ra đều giống nhau. Đúng vậy, họ dùng từ khác nhau nhưng bối cảnh không bao giờ thay đổi. Trong chương này, tôi sẽ mổ xẻ tất cả những cách dùng từ không rõ nghĩa như “người tốt”, “tay chơi”, “platinum”, “siêu trung phong” hay “siêu sao”, và đi vào gốc rễ của vấn đề.

Tất cả đều quay về việc đặt đúng người vào đúng chỗ. Jim đã biến ý tưởng này trở nên rất phổ biến trong cuốn sách bán chạy nhất

Từ tốt đến vĩ đại. Ý tưởng này thực ra đã xuất hiện từ lâu, đáng tiếc là chưa từng có một định nghĩa thật sáng tỏ về nó. Kết quả là, nó trở thành một cụm từ trong tập hợp những cụm từ chỉ khiến người ta cảm thấy bồn khoăn. Trong khi thực tế, định nghĩa về nó thực ra khá đơn giản.

Đúng người là những người chia sẻ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Họ là những người phù hợp và sẽ trở nên xuất sắc trong nền văn hóa của bạn. Họ là những người mà bạn cảm thấy thích thú mỗi khi ở bên cạnh và sẽ biến tổ chức của bạn thành một nơi tốt đẹp hơn. Nhân viên lễ tân của Autumn Associates là một ví dụ hoàn hảo. Khi cô trở về nhà sau kỳ nghỉ, chuyến bay của cô bị hoãn quá lâu và máy bay hạ cánh chỉ một giờ trước khi cô phải trở lại văn phòng cho cuộc họp lúc 8 giờ sáng. Nhân viên trong công ty có truyền thống mặc đồ có hình thêu logo của công ty khi tham gia các cuộc họp, nên cô đã nhờ mẹ đến đón và mang theo áo đồng phục. Cô thay đồ trong xe và đến kịp giờ, trong trang phục truyền thống. Ví dụ này minh họa sự cam kết và quan tâm đến các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Trong chương này bạn sẽ được giới thiệu công cụ EOS thứ hai, Công cụ Phân tích Con người, để giúp bạn vượt qua vùng tối trong khi lựa chọn nhân sự và cho bạn thấy ai là người phù hợp với doanh nghiệp của bạn.

Giá trị cốt lõi + Phân tích Con người = Đúng người

Đúng chỗ là khi từng nhân viên của bạn được làm việc trong lĩnh vực mà anh/cô ta có kỹ năng xuất sắc và đam mê lớn nhất, đồng thời vai trò và trách nhiệm của vị trí đó phù hợp với Năng lực đặc biệt (Unique Ability)⁹ của họ. Dan Sullivan là cha đẻ của khái niệm này và nó đã trở thành thương hiệu do The Strategic Coach, Inc. nắm bản quyền. Trong cuốn sách Unique Ability (Năng lực đặc biệt), các tác giả Catherine Nomura, Julia Waller và Shannon Waller đã giải thích rằng mỗi người đều có Năng lực đặc biệt. Khó khăn ở chỗ bạn phải tìm ra Năng lực đặc biệt của mình là gì. Khi được làm việc trong lĩnh vực thuộc Năng lực đặc biệt của mình, năng lực vượt trội của bạn sẽ được những người trân trọng nó nhìn ra. Bạn sẽ trải nghiệm sự tiến bộ không ngừng, cảm thấy được tiếp thêm năng lượng thay vì sự cạn kiệt, và quan trọng nhất, bạn có sự đam mê với những thứ mình làm và điều đó thúc đẩy bạn tiến xa hơn những người khác trong cùng lĩnh vực. Khi sự kết hợp giữa đam mê và tài năng tìm đến đúng đối tượng, nó sẽ tạo ra giá trị cho những người khác và khi đến lượt, họ lại tiếp tục mang đến cho bạn những phần thưởng to lớn hơn và thêm nhiều cơ hội để tiến xa hơn nữa. Nó chính là trọng tâm cốt lõi của cá nhân bạn. Khi một người được làm việc bằng năng lực đặc biệt

của anh/cô ta, họ đang ở đúng chỗ.

Một trong những trở ngại khiến bạn khó đạt được lực đẩy và tầm nhìn là các vai trò, trách nhiệm, kỳ vọng và mô tả công việc đều không rõ ràng. Nguyên nhân gây ra điều này là các vấn đề thuộc về cơ cấu. Bạn vẫn có thể đạt được thành quả như hiện tại ngay cả khi tổ chức của bạn không có cơ cấu rõ ràng, nhưng cấu trúc ấy không thể mang bạn đi xa hơn. Một lỗi phổ biến là cơ cấu tổ chức sao cho phù hợp với người mà bạn thích hoặc không muốn đánh mất. Muốn tạo ra một cấu trúc để vận hành hiệu quả, bạn phải đặt vấn đề dài lâu lên hàng đầu. Đôi khi điều này có nghĩa là phải xóa bỏ hoặc thay đổi những vị trí không còn liên quan. Để vượt trần, bạn phải đảm bảo rằng bạn có một cấu trúc đúng để đưa bạn lên bậc thang tiếp theo. Điều đó đưa chúng ta đến với Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, công cụ đặc lực để cơ cấu tổ chức của bạn theo đúng cách, định nghĩa vai trò, trách nhiệm và xác định rõ ràng tất cả các vị trí trong tổ chức.

Năng lực đặc biệt + Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình = Đúng chỗ

Khi bạn đi tiếp, bạn sẽ đối mặt với hai loại vấn đề liên quan đến con người. Vấn đề đầu tiên là bạn chọn đúng người nhưng đặt sai chỗ. Vấn đề thứ hai là đặt đúng chỗ nhưng sai người. Để có được lực đẩy, bạn cần giải quyết cả hai vấn đề này. Hãy lần lượt xem xét từng vấn đề.

Đúng người, sai chỗ

Trong trường hợp này, bạn đã chọn đúng người (họ chia sẻ giá trị cốt lõi với bạn), nhưng anh/cô ta phải làm trong lĩnh vực không phải là Năng lực đặc biệt của mình. Người này đã được đề bạt vào vị trí quá cao hoặc quá thấp, giống như mặc một chiếc áo quá rộng hay quá chật, hoặc được đặt vào một vị trí không cho phép họ phát huy năng lực đặc biệt của mình. Nhìn chung, họ được đặt vào vị trí hiện tại chỉ vì họ đã làm việc đủ lâu, bạn thích anh/cô ta, và anh/cô ta là một mảnh ghép tốt cho nhóm. Đến thời điểm này, rất có thể bạn tin rằng mình đang giúp họ bằng cách đề bạt họ vào vị trí hiện tại. Trong thực tế, bạn đang cản trở sự phát triển của họ và của doanh nghiệp. Trong trường hợp này, nhiệm vụ của bạn là đưa anh/cô ta ra khỏi vị trí đó và chuyển tới vị trí đúng dành cho họ, nơi họ sẽ thành công.

Giả sử có một vị trí như vậy, và trong đa số trường hợp, câu trả lời là “có” – mọi việc sẽ được giải quyết khi bạn thay đổi vị trí công tác của họ. Không may, đôi khi có những lúc không có vị trí phù hợp.

Trong trường hợp này, bạn phải đưa ra một lựa chọn rất khó khăn. Bạn phải đưa ra quyết định vì lợi ích lớn hơn cho doanh nghiệp, và bạn không có quyền xa xỉ giữ người chỉ vì bạn yêu thích họ. Nếu đây đúng là trường hợp của bạn, bạn buộc phải để họ đi. Đây sẽ là một trong những vấn đề khó khăn nhất bạn phải đối mặt. Sau khi đã thực hiện thay đổi, doanh nghiệp chắc chắn sẽ trở nên tốt hơn, và thường thì người ra đi cũng sẽ hạnh phúc hơn về lâu dài.

Đúng chỗ, Sai người

Trong trường hợp này, nhân viên thể hiện xuất sắc trong công việc, đạt hiệu quả cao và rõ ràng đang thể hiện Năng lực đặc biệt của mình. Điều khiến họ trở thành người sai đó là vì anh/cô ta không chia sẻ giá trị cốt lõi với bạn. Mặc dù đây có vẻ là dạng trở ngại ngắn hạn, nhưng trên thực tế nhân viên này sẽ hủy hoại tổ chức của bạn về lâu dài. Anh/cô ta sẽ dần dần làm suy yếu những thứ bạn đang gây dựng, theo cách rất từ từ mà bạn không thể nhận ra. Đó là những lời phàn nàn ở sảnh, là ánh nhìn lén sau lưng bạn, và sự phẫn uất mà người này bộc lộ ra.

Một khách hàng từng gặp vấn đề “đúng chỗ, sai người” khi mới bắt đầu quy trình. Nhân viên bán hàng số một của công ty là một người không liêm chính. Dù khá thân thiện, chuyên nghiệp trong cách tiếp cận và rất hiểu biết, nhưng anh ta liên tục che giấu sự thật để chắc chắn mình báo giá thành công. Mức độ tăng trưởng kinh doanh của anh ta là 20% mỗi năm và không bao giờ có lời phàn nàn nào từ khách hàng. Vì chính đội ngũ lãnh đạo cũng chưa xác định được giá trị cốt lõi của mình nên họ cứ để tình trạng tiếp tục như vậy trong vòng 12 tháng. Khi họ nhận ra cách anh ta đang gây dựng hoạt động kinh doanh, họ phải đối mặt với một quyết định dường như rất khó khăn. Chỉ sau khi đã để anh ta ra đi, các nhân viên và nhà cung cấp mới thổ lộ cảm giác và sự quan ngại của họ. Anh ta gây tổn thất cho uy tín của doanh nghiệp trong suốt thời gian làm việc. Giờ đây, họ đã có tuyên bố giá trị cốt lõi, trong đó có tính liêm chính. “Chúng tôi sẽ không bao giờ cho phép một nhân viên làm việc với mình mà không sống với giá trị cốt lõi này,” chủ doanh nghiệp tuyên bố.

Dù vấn đề có khó khăn như thế nào, bạn phải đưa ra một quyết định kinh doanh tốt về lâu dài. Nếu bạn đang gặp tình trạng “đúng chỗ, sai người”, người đó cuối cùng sẽ phải ra đi vì lợi ích lớn hơn.

Tất nhiên, vẫn có kiểu vấn đề thứ ba liên quan đến con người, đó là “sai người, sai chỗ”. Giải pháp rất rõ ràng: Người này nhất định

phải ra đi. Nhưng con đường đi đến quyết định đó không phải lúc nào cũng rõ ràng. Một khách hàng khác của tôi có vị Giám đốc Tài chính (CFO) đã làm việc hơn 20 năm. Mới đầu, anh ta chia sẻ các giá trị cốt lõi, là người có tài và chắc chắn đang ở đúng chỗ. Thời gian trôi qua, doanh nghiệp, ngành và công nghệ thay đổi nhưng anh ta không thay đổi theo. Anh ta đã không phát triển kịp để đáp ứng những đòi hỏi mới của vị trí này. Thái độ của anh ta cũng thay đổi một cách đáng kể. Anh ta trở nên phẫn uất, xa cách, không thân thiện nữa. Anh ta không còn là người phù hợp và không còn ở đúng vị trí. Nhưng chủ doanh nghiệp đã không nhận ra sự thay đổi này cho tới khi xác định và giới thiệu các giá trị cốt lõi và cấu trúc đúng. Họ đánh vật với vấn đề này trong suốt một năm rưỡi, cố gắng cho CFO cơ hội để thay đổi theo thời đại và tiếp nhận các giá trị cốt lõi mới, nhưng không có gì mới mẻ xảy ra. Khi chẳng còn lựa chọn nào khác, họ đã thay anh ta bằng một CFO mới. Sự khác biệt diễn ra như thể ngày và đêm. Các buổi làm việc của họ tạo ra nhiều kết quả tốt hơn hẳn, bộ phận tài chính cuối cùng đã được tổ chức lại, và doanh nghiệp đã ổn định để tiếp tục phát triển lên bậc tiếp theo.



Công việc của bạn là tuyển dụng, sa thải, đánh giá, khen thưởng và ghi nhận tất cả mọi người dựa trên giá trị cốt lõi và Năng lực đặc biệt. Đó là cách để xây dựng một tổ chức đúng người, đúng chỗ với mọi nhân viên.

Hãy xem xét cách thực hiện điều này trong các điều kiện thực tế. Công cụ tiếp theo sẽ giúp bạn đánh giá nhân viên của mình và đưa ra các lựa chọn đúng. Chúng tôi sẽ phân tích Đúng người trước, và Đúng chỗ sau.

Đúng người

Với câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên trong bảng V/TO – “Giá trị cốt lõi của bạn là gì?” – giờ đây bạn đã có thể xác định ai là người phù hợp với tổ chức của mình. Một điều quan trọng cần lưu ý là dù giá trị cốt lõi của bạn là gì đi chăng nữa, chúng không phải là nguyên do khiến những người không chung giá trị trở thành nhân sự đúng hay sai, hay biến họ thành người tốt hay người xấu. Chỉ đơn giản là họ không phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của bạn. Nếu họ đến những nơi khác chung giá trị với họ, họ sẽ phát triển và có thể sẽ thành công rực rỡ. Hãy luôn nhớ đến các giá trị cốt lõi của bạn, đã đến lúc chuyển sang công cụ giúp bạn nhận ra mình có những gì.

Công cụ phân tích con người

Tôi thường chứng kiến khách hàng thảo luận các vấn đề liên quan đến con người với cách dùng từ rất chủ quan và không hiệu quả. Họ thường chẳng bao giờ thực sự giải quyết vấn đề con người, và khi họ làm điều này thì sẽ mất thời gian gấp đôi so với những gì thực sự cần thiết. Dựa trên nhu cầu có thật, tôi đã tạo ra một công cụ để những cuộc thảo luận này trở nên cụ thể, dễ hình dung hơn.

TÊN	TƯ TIN ĐÚNG MỤC	PHÁT TRIỂN HAY LÀ CHẾT	HỖ TRỢ TRƯỚC TIẾN	LÀM ĐIỀU ĐÚNG	LÀM NHỮNG GÌ BẠN NÓI
JONH SMITH	+	+	+	+	+
SALLY JONES	-	-	-	-	-
GEORGE WILSON	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Công cụ phân tích con người được thiết kế để giúp bạn xác định liệu nhân viên của bạn có phải là những người phù hợp với doanh nghiệp hay không. Đây là một trong năm công cụ hàng đầu mà tất cả khách hàng của tôi đều sử dụng. Cha tôi là người khai sinh ra khái niệm này, ông nghĩ ra nó từ đầu những năm 1970 để đánh giá nhân viên bán hàng, và tôi đã biến nó thành một công cụ đánh giá giá trị cốt lõi của cá nhân. Bạn có thể tải Mẫu Phân tích Con người từ trang www.eosworldwide.com/people.

Trước tiên, hãy điền tên những người mà bạn sẽ phân tích ở cột bên trái. Sau đó liệt kê các giá trị cốt lõi của bạn ở hàng trên cùng. Tiếp theo, đánh giá từng người theo mức độ cam kết với các giá trị cốt lõi. Chọn một trong ba mức xếp hạng:

+ Anh/cô ta thể hiện giá trị cốt lõi này trong phần lớn thời gian

+/- Có lúc anh/cô ta thể hiện giá trị cốt lõi này, có lúc không

- Anh/cô ta không thể hiện giá trị cốt lõi này trong phần lớn thời gian

Bạn sẽ nhận thấy ở ví dụ phía trước, John là người hoàn toàn phù hợp với tổ chức của bạn, George đang ở ngưỡng cửa ra đi, còn Sally nhất định phải ra đi.

Mục tiêu lý tưởng cho tổ chức là 100% nhân viên của bạn là đúng người, giống như John. Tuy nhiên, đây chỉ là lý tưởng, vì vậy đừng đắm mình trong sự hoàn hảo. Việc đội ngũ lãnh đạo của bạn phải làm là xác định chuẩn mực. Đó là những tiêu chuẩn tối thiểu bạn có thể chấp nhận đối với kết quả Phân tích Con người. Khi có tiêu chuẩn, bạn giúp tất cả các nhà quản lý hiểu rõ điều gì là chấp nhận được và điều gì không. Khi các nhà quản lý đã hiểu những kỳ vọng của bạn, họ sẽ đảm bảo việc các nhân viên của mình có trách nhiệm giải trình với những kỳ vọng đó.

Tiêu chuẩn khuyên dùng với một doanh nghiệp có năm giá trị cốt lõi là ba điểm cộng (+), hai điểm cộng/trừ (+/-) và không bao giờ có điểm trừ (-). Đây là lời khuyên nghiêm túc của tôi dựa trên kinh nghiệm thực tế. Tôi đã có những khách hàng đề ra các tiêu chuẩn cao hoặc thấp hơn thế, nên bạn sẽ là người quyết định. Điểm cốt yếu ở đây đó là ai đứng trên hoặc bằng với mức tiêu chuẩn chính là người phù hợp, và mục tiêu của bạn là chọn 100% đúng người cho tổ chức của mình.

Nguyên tắc ba lần

Bạn sẽ làm gì với một người dưới chuẩn? Trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào, tôi khuyên bạn hãy thông báo với người đó kết quả Phân tích Con người và cho họ cơ hội để cải thiện kết quả. Anh/cô ta hầu như chắc chắn sẽ có tiến bộ. Câu hỏi đặt ra là liệu sự tiến bộ đó có đủ để vượt chuẩn hay không? Phần lớn mọi người sẽ làm được, nhưng cũng có người không làm được, tuy nhiên bạn cần trao cho họ cơ hội để thể hiện theo cấu trúc mới.

Nguyên tắc ba lần hoạt động như sau

Lần 1: Thảo luận vấn đề và kỳ vọng của bạn đối với nhân viên, cho anh/cô ta thời hạn 30 ngày.

Lần 2: Nếu không nhận thấy sự tiến bộ, tiếp tục thảo luận về kết quả của nhân viên một lần nữa và cho thêm 30 ngày lần hai.

Lần 3: Nếu bạn vẫn không thấy có sự tiến bộ, anh/cô ta sẽ không thay đổi và buộc phải ra đi. Cuối cùng, khi buộc phải cắt đứt hợp đồng, tất cả những nhân viên “đúng người” sẽ cảm ơn bạn vì điều này và tự hỏi điều gì đã khiến bạn đưa ra quyết định muộn như vậy.

Trên thực tế, bạn sẽ nhận ra rằng trong đa số trường hợp, bạn sẽ không cần sa thải bất kỳ ai. Khi bạn đã tạo ra nhận thức về các giá trị cốt lõi thông qua bài phát biểu đầu tiên, trong các buổi họp hằng quý toàn doanh nghiệp, qua công cụ Phân tích Con người, qua đánh giá hiệu quả công việc và nguyên tắc ba lần, những người không phù hợp sẽ không bao giờ tồn tại được đến lần thứ ba. Một số người thậm chí còn không trụ được qua lần đầu tiên. Thay vào đó, họ sẽ tự động rời đi vì biết bản thân không phù hợp.

Quá trình này thực sự sẽ giúp chúng ta nhìn ra ai là người không phù hợp. Hãy xem xét ví dụ sau: Một đội ngũ lãnh đạo từng có một thành viên rõ ràng không phù hợp. Anh ta là giám đốc bộ phận bán hàng và marketing. Trong hai buổi làm việc đầu tiên, tôi quan sát thấy anh ta toát mồ hôi khi họ làm Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình và vận vẹo trong suốt quá trình xác định các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Lý do vì sao doanh số bán hàng của công ty dậm chân tại chỗ trong vài năm đã trở nên rất rõ ràng. Đến buổi làm việc thứ ba, anh ta xin vắng mặt với lý do có một cuộc họp quan trọng với khách hàng ở ngoài thành phố và không thể dự họp. Đến buổi thứ tư, anh ta đã rời công ty và nhận việc làm ở nơi mới. Sau đó, vị trí của anh ta được thay bởi một người phù hợp. Kết quả là, doanh nghiệp đó đã lần đầu tăng trưởng trở lại sau ba năm. Đây là ví dụ hoàn hảo cho thấy một người không phù hợp vẫn có thể tồn tại trong một tổ chức nếu các vai trò, giá trị và kỳ vọng không được thể hiện rõ ràng. Khi các công cụ này đã được xác định cụ thể, trọng tâm và trách nhiệm giải trình đều được nâng cao, họ sẽ không còn nơi nào để ẩn náu nữa.

Tôi đề nghị áp dụng quy trình bốn bước khi sử dụng công cụ Phân tích Con người như sau:

BƯỚC 1:

Sau khi cả đội ngũ lãnh đạo đã tìm ra các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, hãy sử dụng công cụ Phân tích Con người để phân tích chính các thành viên trong đội, giống như tất cả các khách hàng EOS khác đã làm. Điều này sẽ giúp bạn đạt được hai mục tiêu. Đầu tiên, nó sẽ giúp xác thực các giá trị cốt lõi của bạn. Nếu tất cả đều đạt điểm kém với một giá trị cụ thể, bạn nên xem xét việc có nên giữ lại giá trị ấy hay không. Thứ hai, bạn sẽ nhận ra nếu có một thành viên nào đó trong đội ngũ lãnh đạo có điểm dưới chuẩn. Mặc dù tình huống khó khăn này không thường xuyên xuất hiện, bạn vẫn phải áp dụng nguyên tắc ba lần với người này giống như với bất kỳ ai. Trong phần lớn thời gian, họ sẽ cải thiện hiệu quả công việc. Nhưng đôi khi họ cũng buộc phải ra đi.

BƯỚC 2:

Đội ngũ lãnh đạo tiến hành phân tích con người với tất cả mọi người trong tổ chức, sau đó các nhà quản lý sẽ chia sẻ kết quả với từng người một. Điều này giúp công cụ đi vào đời sống trong toàn bộ tổ chức.

BƯỚC 3:

Sử dụng Công cụ Phân tích Con người trong các buổi đánh giá hiệu quả công việc hằng quý với tất cả các thành viên nhóm. Hãy để mọi người phân tích chính bạn. Đừng ngại dùng hành động để chứng minh lời nói của bạn.

BƯỚC 4:

Nếu như đội ngũ lãnh đạo của bạn đang phải giải quyết một vấn đề nhân sự khó khăn, hãy sử dụng Công cụ Phân tích Con người để đánh giá nhân sự đó. Cách này sẽ giúp bạn có góc nhìn rõ ràng để xác minh đây có phải là vấn đề “đúng người” hay không. Nếu quả đúng như vậy thì không còn gì để bàn thêm, bạn đã biết cách giải quyết vấn đề này. Nếu không phải thì vấn đề có thể nằm ở vị trí họ đang nắm giữ, đừng lo – chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề này ngay tiếp theo đây.

Đúng chỗ

Khi bạn tự tin mình đã chọn đúng người, việc quan trọng tiếp theo là đặt họ vào đúng chỗ. Điều này có nghĩa là tất cả người của bạn đều được phát huy Năng lực đặc biệt – thứ phù hợp với vai trò và trách nhiệm của họ.

Đừng vội tạo ra các vị trí làm việc khi bạn chưa có cơ cấu đúng để

đưa doanh nghiệp phát triển lên bước tiếp theo. Để tạo ra cấu trúc đó, chúng tôi sử dụng một công cụ rất mạnh có tên Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Đây là một sơ đồ tổ chức đầy sức mạnh, và sau khi được hoàn thiện, nó sẽ giúp các chủ doanh nghiệp và thành viên của đội ngũ lãnh đạo nắm rõ vai trò và trách nhiệm của chính bản thân họ. Điều này sẽ giúp họ làm được việc tương tự với nhân viên của mình.

Sơ đồ trách nhiệm giải trình

Công cụ này không đưa ra giả định rằng chỉ có một cách cấu trúc tổ chức duy nhất. Bạn có thể đọc hàng trăm cuốn sách về phát triển tổ chức và tìm thấy một trăm quan điểm khác nhau về cách cấu trúc một tổ chức. Câu hỏi trọng yếu là: Đây là cấu trúc đúng để tổ chức của bạn phát triển trong vòng 6-12 tháng tới?

Sau công cụ V/TO, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình có tác động lớn nhất so với các công cụ EOS còn lại. Nó buộc người sử dụng phải nhìn nhận tổ chức của mình theo một cách khác và xác định các vấn đề con người đã khiến họ không thể tiến xa hơn trong vòng nhiều năm.

Thực hành này sẽ có tác động lớn đến doanh nghiệp của bạn, vì vậy bạn cần xác lập một số nguyên tắc nền tảng:

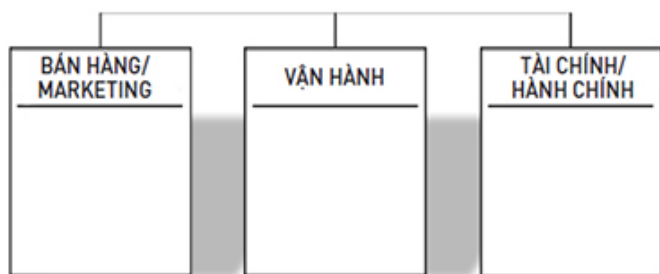
1. Bạn phải nhìn về phía trước. Bạn không được ngoái đầu lại hay mắc kẹt trong hiện tại. Điều này sẽ làm méo mó các nhận định của bạn.
2. Bạn phải tách mình ra khỏi hoạt động kinh doanh hiện tại, vai trò của bạn hiện tại và cái tôi của bản thân.
3. Bạn phải đứng cao hơn doanh nghiệp, cúi xuống quan sát và đưa ra quyết định phục vụ cho lợi ích lớn hơn của doanh nghiệp.

Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình bắt đầu với một niềm tin cơ bản rằng trong mọi hoạt động kinh doanh đều chỉ có ba chức năng chính – những thứ giúp vận hành tổ chức dù họ là công ty khởi nghiệp hay là doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới.

Để minh họa ba chức năng chính này, hãy vẽ ra ba hộp đặt cạnh nhau. Ở hộp bên trái, bạn sẽ có chức năng quan trọng đầu tiên: bán hàng và marketing. Ở hộp thứ hai, nằm giữa: vận hành. Ở hộp bên phải, chức năng thứ ba: tài chính và hành chính. Bạn có thể có những cách gọi tên khác nhau, nhưng đây chính là ba chức năng chính. Bán hàng và marketing tạo ra kinh doanh. Vận hành cung

cấp dịch vụ, tạo ra sản phẩm và chăm sóc khách hàng. Tài chính và hành chính quản lý dòng tiền vào, ra cũng như cơ sở hạ tầng.

SIÊU TĂNG TRƯỞNG



Giả định rằng mọi tổ chức đều có ba chức năng này, sự thật tiếp theo là cả ba chức năng này đều phải rất mạnh.

Tôi đã tham gia rất nhiều tranh luận về việc liệu bán hàng và marketing có phải là chức năng quan trọng nhất hay không. Lập luận được đưa ra luôn là không chuyên gì có thể xảy ra cho đến khi bạn bán được sản phẩm đầu tiên. Rất khó để phản đối lập luận này. Nhưng nếu muốn nói đúng với thực tế, cả ba chức năng này đều phải rất mạnh.

Để làm rõ luận điểm này, hãy xem xét ba tình huống sau:

- Bạn có đội bán hàng và marketing rất mạnh, đội tài chính mạnh nhưng đội vận hành lại yếu. Vậy hiệu ứng thuần sẽ như thế nào? Trong bối cảnh này, bạn bán hàng rất tốt và mang về nhiều khách hàng mới, nhưng ngay sau đó bạn đánh mất họ bởi vì bộ phận vận hành không làm được những điều bạn đã hứa và khách hàng không hài lòng.
- Bạn có đội bán hàng và marketing mạnh, đội vận hành mạnh và đội tài chính yếu. Hiệu ứng thuần là gì? Một lần nữa, bạn mang về rất nhiều khách hàng tốt và chăm sóc họ tốt, nhưng tiền đi vào bằng cửa chính rồi lại thoát ra cửa sau do không kiểm soát được tài chính: 10 triệu đô-la vào rồi ra, thậm chí tệ hơn, vào 10 triệu đô-la rồi ra 10,2 triệu đô-la. Điều này có thể gây ra một cơn đau đầu thực sự vì rất nhiều doanh nghiệp đã rơi vào tình huống không có hoạt động giám sát chi tiêu, và không đánh giá khả năng sinh lợi của khách hàng cá nhân.
- Bạn có đội bán hàng và marketing yếu nhưng đội vận hành

mạnh và tài chính mạnh. Hiệu ứng thuần là gì? Một nhóm những người tài năng trong bộ phận vận hành và tài chính cứ thế ngồi đợi điều gì đó xảy ra, và chẳng có gì xảy ra hết.

Nếu có bất kỳ bộ phận nào trong ba chức năng hoạt động yếu kém, thì tổ chức của bạn đều hoạt động không hiệu quả. Giờ đây bạn đã hiểu rằng ba chức năng này quan trọng ngang nhau, đã đến lúc áp dụng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Để duy trì trách nhiệm giải trình, chỉ một người duy nhất sẽ đứng ra chịu trách nhiệm trong các bộ phận trọng yếu của tổ chức. Chỉ duy nhất một người điều hành hoạt động bán hàng và marketing, chỉ một người lo khâu vận hành và chỉ một người quản lý hành chính và tài chính. Khi có hơn một người chịu trách nhiệm giải trình, sẽ không có ai chịu trách nhiệm thực sự.

Khi đội ngũ lãnh đạo thực hiện bài tập này lần đầu tiên, họ thường phát hiện ra họ có đến hai, thậm chí ba cái tên trong một hộp. Điều này cũng có thể xảy ra với bạn. Nếu quả đúng như vậy, bạn đã khám phá ra một vấn đề gốc rễ khiến cho doanh nghiệp của bạn phát triển kém hoặc rơi vào cảnh hỗn loạn, và bạn phải giải quyết nó bằng cách giảm xuống chỉ còn một cái tên xuất hiện trong mỗi hộp. Phương pháp mọi người-vì-một người và một người-vì-mọi-người sẽ không thể xây nên một công ty vững mạnh. Có thể nó đã đưa bạn đến nơi bạn đang đứng hiện tại, nhưng chỉ có trách nhiệm giải trình rõ ràng mới có thể đưa bạn đến với nấc thang tiếp theo.

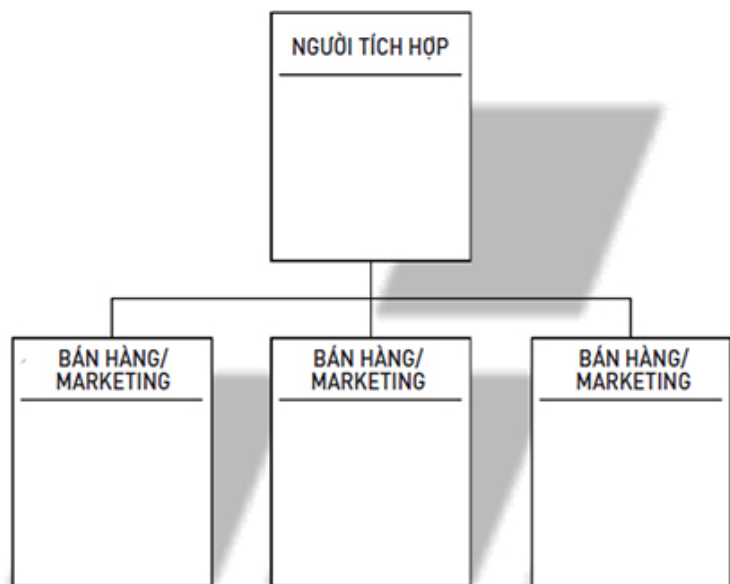
Để cấu trúc phát triển thêm một bậc, ba chức năng trên không được làm việc độc lập với nhau. Đó là lý do tất cả các tổ chức vĩ đại đều có một chức năng quan trọng khác, tôi muốn gọi tên vai trò này là Người tích hợp (integrator).

Người tích hợp

Người tích hợp là người kết hợp hài hòa các chức năng trọng yếu của doanh nghiệp. Khi các bộ phận chính yếu này đều mạnh và bạn có những người dày dạn chịu trách nhiệm cho từng chức năng, sẽ xuất hiện sự cọ xát và sự cạnh tranh lành mạnh giữa các bộ phận. Người tích hợp sẽ biến những cọ xát đó thành nguồn năng lượng lớn hơn cho cả doanh nghiệp.

Tôi sử dụng tên “Người tích hợp” để giải nghĩa tất cả những chức danh tuyệt vời dành cho vai trò này, như là chủ tịch, giám đốc điều hành, thậm chí là vua hay nữ hoàng. Không quan trọng bạn gọi tên chức năng là gì, điều cốt yếu là Người tích hợp là người có

Năng lực đặc biệt trong điều hành tổ chức, quản lý những vấn đề thường nhật nếu phát sinh, và tích hợp ba chức năng chính yếu. Người tích hợp chính là chất kết dính, giữ cho cả tổ chức thành một khối.



Đây là cấu trúc cơ bản của Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Khi đã hiểu điều này, bạn cần xem xét thêm hai yếu tố rất quan trọng khác để tạo ra cấu trúc đúng cho tổ chức của bạn.

Trước tiên, khi điều chỉnh Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình cho doanh nghiệp của bạn, ba chức năng chính có thể cần phải chia nhỏ thành nhiều chức năng. Ví dụ, bán hàng và marketing đôi khi được tách thành hai bộ phận riêng rẽ. Chức năng vận hành được chia thành 2-3 chức năng như: giao phát, quản lý dự án hoặc dịch vụ khách hàng. Tài chính và hành chính có thể chia thành bốn chức năng: tài chính, hành chính, công nghệ thông tin và quản lý nhân sự.

Tùy thuộc vào quy mô và tình trạng của tổ chức, bạn có thể có 2-3 chức năng ở hàng đầu tiên (front line) của sơ đồ. Miễn là bạn tập trung vào cấu trúc đúng cho tổ chức của mình, bạn sẽ có một con số đúng. Tuy nhiên, hãy luôn nhớ rằng ít hơn lại là nhiều hơn. Không một khách hàng EOS nào có nhiều hơn bảy chức năng chính.

Yếu tố thứ hai là một chức năng chính yếu khác không xuất hiện ở hàng đầu tiên. Theo kinh nghiệm của tôi, khi các doanh nghiệp lập Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, một nửa trong số họ sẽ nhận ra bên cạnh vai trò của Người tích hợp các chức năng trọng yếu, vẫn còn một vai trò khác có sức mạnh rất lớn, xuất hiện phía trên chức năng tích hợp, và tên gọi của vai trò này là Lãnh đạo tầm nhìn (visionary).

Lãnh đạo tầm nhìn

Khái niệm Lãnh đạo tầm nhìn trong Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình là một trong những phát hiện lớn nhất của tôi. Có những khách hàng đã thay tôi giảng dạy khái niệm này tại các trường đại học hay trong các khóa học về quản trị kinh doanh. Hiểu và thực hiện khái niệm này là một trải nghiệm khiến bạn mở rộng tầm nhìn và được tiếp thêm sức mạnh. Nói một cách chân thành: trong một số trường hợp, nó còn giúp ngăn các đối tác “gây chiến” với nhau.

Lãnh đạo tầm nhìn và Người tích hợp là hai vai trò hoàn toàn khác biệt. Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Lãnh đạo tầm nhìn thường cũng chính là chủ doanh nghiệp, đồng sở hữu hoặc người sáng lập doanh nghiệp. Trong quan hệ đối tác, phần lớn thời gian sẽ có một đối tác đóng vai trò là Lãnh đạo tầm nhìn và người kia là Người tích hợp. Đó chính là động năng đưa họ đến nơi họ đang đứng hiện tại. Lãnh đạo tầm nhìn là người sẽ có khoảng 10 ý tưởng mỗi tuần. Chín trong số đó không phải là những ý tưởng quá thú vị, nhưng sẽ có một ý tưởng thực sự hay, và chỉ cần một ý tưởng đó mỗi tuần là đủ để tổ chức phát triển. Vì lý do này, Lãnh đạo tầm nhìn có vai trò thực sự vô giá. Họ thường là những người rất sáng tạo. Họ là người giải quyết những vấn đề lớn (không phải là những vấn đề thực tiễn nho nhỏ), rất giỏi làm việc với khách hàng, bên bán hàng và các nhà cung ứng quan trọng, cũng như xử lý các mối quan hệ với ngân hàng. Văn hóa của tổ chức là điều rất quan trọng với họ, vì họ thường làm việc nghiêng về cảm xúc và do đó, họ có một phong vũ biểu nhạy bén hơn để đo lường cảm xúc của mọi người. Nếu bạn chính là một người như vậy, hãy hiểu bản thân và tự do.

Ngược lại, Người tích hợp thường là người rất giỏi lãnh đạo, quản lý và theo dõi mọi người thực hiện trách nhiệm giải trình của mình. Họ yêu thích thực hiện các công việc thường ngày trong hoạt động kinh doanh. Họ chịu trách nhiệm về các vấn đề lỗi-lãi, bên cạnh kế hoạch kinh doanh tổng thể cho tổ chức. Họ đỡ bỏ các trở ngại để những người chịu trách nhiệm về các chức năng trọng yếu có thể thực hiện công việc của mình. Họ rất giỏi quản lý các

dự án đặc biệt. Tóm lại, họ vận hành thiên về lý trí. Nếu bạn là người như vậy, hãy hiểu bản thân và tập trung.

Một giáo sư tại Đại học California đã chia sẻ trong bài giảng của mình rằng, bạn luôn cần một chủ doanh nghiệp và một nhà quản lý ở vị trí lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Các tham vọng của chủ doanh nghiệp cần sự đối trọng là tính thận trọng và kỷ luật của một nhà quản lý. Quan điểm này của ông cũng giống như mối quan hệ giữa Người tích hợp/Lãnh đạo tầm nhìn, chỉ là cách dùng từ khác nhau mà thôi. Khi được cấu trúc chính xác, hai Năng lực đặc biệt này sẽ tạo ra một động năng kỳ diệu.

Hãy tìm đọc cuốn sách *Rocket Fuel: The One Essential Combination That Will Get You More of What You Want from Your Business* (tạm dịch: Nhiên liệu tên lửa: Sự kết hợp thiết yếu giúp bạn có được nhiều hơn những thứ bạn muốn trong kinh doanh) để có thêm thông tin sâu hơn về nghiên cứu động năng do Lãnh đạo tầm nhìn/Người tích hợp tạo ra. Đây là một cuốn sách hướng dẫn cách tìm kiếm, phát triển và tối ưu hóa mối quan hệ Lãnh đạo tầm nhìn/Người tích hợp do tôi cùng đồng tác giả Mark C. Winters viết.

Khi Asphalt Specialists, Inc. (ASI), một doanh nghiệp thi công mặt đường với doanh thu hằng năm là 40 triệu đô-la và 120 nhân viên, bắt đầu Quy trình EOS, đội ngũ lãnh đạo của họ đang vận hành chệch choạc và họ đã trải qua năm đầu tiên không thu về lợi nhuận. Hai đồng sở hữu công ty, hai anh em trai Bruce và Dan bất đồng quan điểm. Họ cùng điều hành công ty nhưng không ai ngồi đúng vị trí. Dan khẳng khái tham gia vào tất cả các lĩnh vực trong hoạt động kinh doanh và nhanh chóng trở nên kiệt quệ, trong khi Bruce lúc nào cũng chỉ quan tâm đến bán hàng và trở nên giận dữ với tình hình chung.

Sự ra đời của Sơ đồ Trách nhiệm giải trình giúp mọi người hiểu ra vai trò của Lãnh đạo tầm nhìn và Người tích hợp. Bằng cách nhận ra các nhóm kỹ năng thực sự của mỗi người, hai anh em đã phân định vị trí rạch ròi. Bruce trở thành người Lãnh đạo tầm nhìn và Dan là Người tích hợp. Với một tầm nhìn sáng rõ, đội ngũ lãnh đạo của họ giờ hoạt động mạnh mẽ và sẵn sàng đạt được mục tiêu trở thành công ty thi công mặt đường với chất lượng tốt nhất trên thị trường. Giữa giai đoạn số lượng công trình mới trong khu vực đạt mức thấp nhất trong vòng 20 năm và các công ty nhựa đường khác đang phải rất vất vả để tồn tại, năm ngoái lại chính là năm họ thu về lợi nhuận cao nhất từ trước đến nay.

Tôi có trải nghiệm đầu tiên về sức mạnh của các vai trò Lãnh đạo tầm nhìn/Người tích hợp khi còn ở doanh nghiệp đầu tiên, Wickman Production, do tôi cùng cha mình đồng quản lý. Là một Lãnh đạo tầm nhìn đúng nghĩa, cha tôi rất dễ nổi giận vì công việc điều hành kinh doanh thường nhật, nhưng vẫn tiếp tục tham gia vào mọi chuyện. Còn tôi là Người tích hợp đúng nghĩa, tôi luôn muốn ông tránh sang một bên và để tôi giải quyết các công việc thường nhật.

Khi thấy cả hai bên ngày càng trở nên tuyệt vọng hơn, tôi đã đặt một phòng hội thảo tại khách sạn Marriott nguyên một ngày. Tôi chuẩn bị một bài trình bày và nhốt hai chúng tôi ở trong phòng. Tôi minh họa điều một nhà Lãnh đạo tầm nhìn cần làm vì lợi ích lớn hơn của tổ chức, và đó chính là Năng lực đặc biệt của cha tôi, và điều một Người tích hợp nên làm – cũng chính là Năng lực đặc biệt của tôi. Sau khi đã làm sáng tỏ mọi vấn đề, chúng tôi rõ ràng đều đã ở đúng vị trí của mình, với các vai trò và trách nhiệm rạch ròi, có động lực và đã sẵn sàng để làm việc. Đó cũng là một yếu tố quan trọng khác để đạt được cú chuyển mình của công ty. Trách nhiệm giải trình rõ ràng sẽ đưa bạn tiến lên bậc thang tiếp theo.

Một điều rất phổ biến ở các doanh nghiệp là họ có Lãnh đạo tầm nhìn nhưng lại không có Người tích hợp. Điều này tạo ra tình huống khó khăn thực sự, bởi vì Lãnh đạo tầm nhìn sẽ luôn cảm thấy giận dữ do thiếu lực đẩy. Bên cạnh đó, anh/cô ta phải tiếp tục đóng vai trò Người tích hợp và tham gia vào công việc quản lý kinh doanh thường nhật. Ví dụ, Bob Shenefelt là một Lãnh đạo tầm nhìn đúng nghĩa. Anh đã xây dựng tổ chức đầu tiên, Great White, với doanh thu 10 triệu đô-la và bán nó thành công. Anh lọt vào danh sách 500 doanh nghiệp phát triển nhanh nhất của tạp chí Fortune, xây dựng được văn hóa doanh nghiệp phát triển rực rỡ, và bạn thử đoán xem? Anh có một đối tác là Người tích hợp.

Trong công ty thứ hai, RCS, Bob đã phải rất vất vả để có được lực đẩy và tăng trưởng vượt mức 4 triệu đô-la trong vòng bốn năm vì anh không thể tìm được Người tích hợp phù hợp. Năm ngoái, Bob đã tìm được Người tích hợp – Patrick Gysel, để đảm nhiệm vai trò này. RCS tăng trưởng 40% và năm nay, họ sẽ đạt doanh thu ít nhất 7 triệu đô-la cũng như tầm nhìn phát triển vô hạn trong tương lai.

Điều khiến cho Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình có giá trị hơn so với một sơ đồ tổ chức thông thường là khi đã xác định rõ các chức năng chính, mỗi chức năng sẽ bao gồm năm vai trò chính yếu. Ví dụ, 5 vai trò của chức năng Lãnh đạo tầm nhìn có thể bao gồm:

- Các ý tưởng Nghiên cứu & Phát triển (R&D)
- Giải quyết vấn đề sáng tạo
- Các mối quan hệ quan trọng
- Văn hóa
- Bán hàng

Sơ đồ ở trang tiếp theo thể hiện các ví dụ phổ biến nhất về năm vai trò của mỗi chức năng chính. Hãy nhớ rằng một nửa các tổ chức có vai trò Lãnh đạo tầm nhìn trong khi số còn lại thì không. Điều này được minh họa bằng các đường nét đứt bên ngoài vị trí Lãnh đạo tầm nhìn.

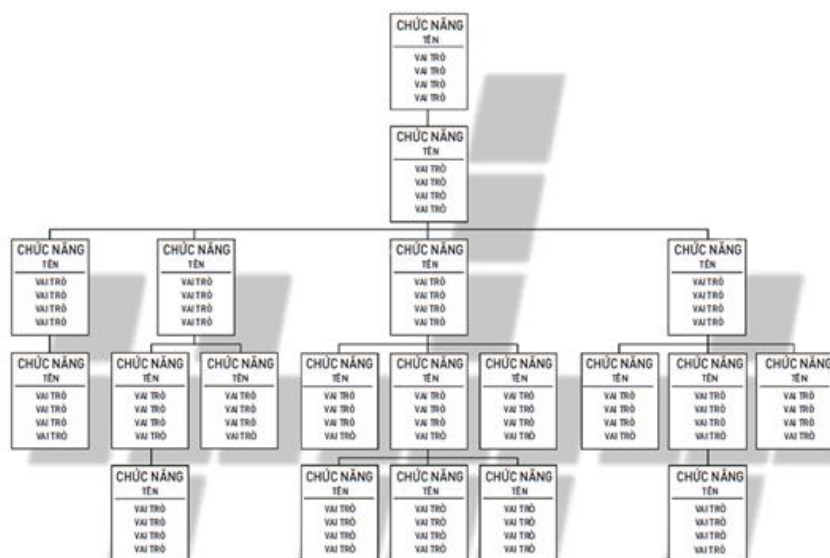
LMA là từ viết tắt cho dẫn dắt (leading), quản lý (managing) và giám sát mọi người thực hiện trách nhiệm giải trình (accountable). Bất kỳ ai xuất hiện trong Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình và có nhân viên cấp dưới đều có trách nhiệm LMA vô cùng quan trọng. Điều này đòi hỏi thời gian, năng lượng và Năng lực đặc biệt.

Bạn hãy lập sơ đồ toàn bộ tổ chức của mình bằng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Minh họa tất cả các chức năng trong tổ chức của bạn, ai cần báo cáo với ai, sau đó liệt kê năm vai trò chính của từng chức năng. Hãy làm rõ việc bạn có một Lãnh đạo tầm nhìn trong tổ chức của mình hay không. Nếu có, hãy minh họa điều này một cách rõ ràng.

Khi bạn lập Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, hãy lưu ý: bạn đầu hãy chỉ đề ra cấu trúc. Đừng vội viết tên người vào trong các hộp. Nói cách khác, hãy minh họa tất cả chức năng ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Phương pháp này sẽ giữ cho bạn trung thực với bản thân và giúp bạn có được cấu trúc tốt nhất. Khi đã có cấu trúc đúng, hãy đặt đúng người vào đúng vị trí. Khi bạn chọn người cho một vị trí, bạn cần chắc chắn rằng người đó sẽ phát huy được Năng lực đặc biệt của họ.

Khi hoàn tất, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình trông sẽ giống như sơ đồ tổ chức, với năm gạch đầu dòng minh họa các vai trò chính của mỗi chức năng. Lưu ý quan trọng: Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình sẽ làm rõ chức năng, vai trò và cấu trúc báo cáo, nhưng không xác định cấu trúc truyền thông. Hoạt động truyền thông của bạn nên diễn ra tự do trên mọi nhánh và các bộ phận khi cần thiết, tạo ra một văn hóa cởi mở và trung thực. Khi đã làm rõ trách nhiệm giải trình của từng vị trí và hoạt động truyền thông diễn ra trong mọi bộ phận, bạn sẽ tránh được các vấn đề liên bộ phận. Sơ đồ Trách

nhệm Giải trình sẽ không bao giờ tạo ra các tòa tháp đóng kín hay sự chia rẽ trong nội bộ tổ chức.



Đội ngũ lãnh đạo

Khi đã hoàn tất Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, Lãnh đạo tầm nhìn (nếu trong tổ chức của bạn có người này), Người tích hợp và những người đứng đầu các chức năng trọng yếu sẽ trở thành đội ngũ lãnh đạo của bạn. Bạn đã có người đại diện và chịu trách nhiệm giải trình cho tất cả các chức năng chính của hoạt động kinh doanh. Đội ngũ lãnh đạo của bạn đã sẵn sàng, bốn chương tiếp theo sẽ giải quyết vấn đề làm thế nào để đáp ứng, xác định ưu tiên, truyền thông, báo cáo, giải quyết các vấn đề và thực hiện tầm nhìn của bạn.

GWC

Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình hoàn thiện sẽ xác định rõ ai là người chịu trách nhiệm giải trình về việc gì. Với mức độ sáng tỏ như vậy, đã đến lúc đặt đúng người vào đúng vị trí. Để làm việc này, bạn chỉ cần một bộ lọc duy nhất là GWC.

GWC là viết tắt của Get it (hiểu), Want it (muốn) và Capacity to do it (năng lực). GWC là công cụ được tôi xây dựng từ hàng ngàn giờ làm việc với các nhà lãnh đạo. Khái niệm này trở nên sáng tỏ khi tôi đang ngồi trong một cửa tiệm cà phê với khách hàng. Chúng tôi đang thảo luận lý do vì sao anh ấy đã đưa một trong các nhân

sự chủ chốt lên nắm vị trí Người tích hợp, nhưng điều này chưa phát huy hiệu quả. Anh ấy đã chọn đúng người, nhưng rõ ràng việc đề bạt không hiệu quả. Vào thời điểm đó, câu trả lời cho câu hỏi mà tôi trăn trở bấy lâu đột nhiên xuất hiện. Sau hàng trăm buổi làm việc, tôi đột nhiên hiểu ra lý do vì sao việc bổ nhiệm người đôi khi không phát huy tác dụng. Tôi giải thích cho anh ấy khái niệm GWC. Sau khi hiểu rõ vấn đề, anh ấy ngay lập tức nhận ra bản thân đã mắc lỗi “đúng người, sai chỗ”. Người nhận được công việc muốn có nó, nhưng lại không đủ năng lực để đảm nhiệm công việc đó. Người này nhanh chóng được điều chuyển sang một vai trò khác phù hợp hơn và đã thành công với vị trí này.

Tôi phát hiện ra điều này sau khi quan sát rất nhiều người nhận vai trò mới nhưng không cố gắng vươn lên và đáp ứng vai trò đó. Những người này không phát huy hết năng lực vì họ thiếu đi một trong ba yếu tố. Họ không hiểu, không muốn hoặc không đủ năng lực để thực hiện công việc.

Để lên được bậc thang tiếp theo, bạn cần những người chịu trách nhiệm báo cáo với bạn có đủ khả năng “đón bóng” và “đưa bóng”. Với tư cách là nhà lãnh đạo hoặc người quản lý của họ, bạn cần làm rõ thông tin về vị trí này (bao gồm các vai trò, trách nhiệm, kỳ vọng và các chỉ số đo lường) và thể hiện cơ hội, đó chính là cách bạn tạo ra cánh cửa. Kết quả sẽ rơi vào một trong hai trường hợp: họ sẽ nỗ lực và đón nhận, hoặc họ sẽ không bao giờ làm như vậy. Nếu họ không làm, lý do là vì một trong ba yếu tố G, W, C đang bị thiếu. Trong hoàn cảnh này, bạn sẽ tức giận, họ tức giận và bạn sẽ không bao giờ có thể phân quyền, nâng cấp, bạn sẽ buộc phải thực hiện một phần hoặc toàn bộ công việc của họ. Hãy lần lượt phân tích các yếu tố này.

- **Hiểu**

Bạn đã gặp những người hiểu việc và không hiểu. “Hiểu” đơn giản có nghĩa là họ hiểu vai trò, văn hóa, hệ thống, nhịp độ và cách thức công việc vận hành. Không phải tất cả mọi người đều hiểu. Nhưng tin tốt là có rất nhiều người hiểu.

- **Muốn**

Điều này có nghĩa là họ thực sự thích công việc. Họ hiểu vai trò, và họ muốn làm nó dựa trên lợi ích và trách nhiệm hợp lý. Trong rất nhiều trường hợp, nhà quản lý sẽ cảm nhận được sự cần thiết phải khuyến khích, trả tiền cao hơn hoặc khản nài để một nhân viên cảm thấy muốn làm một công

việc nào đó, trong khi họ thực sự không muốn nó. Nguyên do đôi khi nằm ở cái tôi của họ, kỳ vọng của bạn, hoặc do họ không biết công việc này đòi hỏi những gì – điều khiến họ nghĩ rằng họ muốn có công việc đó. Nhưng nếu họ không muốn, họ sẽ không bao giờ mang đến thành công, dù bạn có là một nhà quản lý tài giỏi đến mức nào. Vì vậy, đừng cố đi vào ngõ cụt. Hãy tìm một người thực sự muốn công việc đó và bạn sẽ ngay lập tức nhận thấy sự khác biệt.

- **Năng lực**

Năng lực nghĩa là có đủ thời gian cũng như năng lực tinh thần, thể chất và cảm xúc để làm một công việc nào đó. Đôi khi, một vị trí có thể đòi hỏi cam kết làm việc 55 giờ/tuần, trong khi một người chỉ sẵn sàng cam kết 40 giờ. Đôi lúc, công việc đòi hỏi mức độ thông minh về trí tuệ, kỹ năng, tri thức và cảm xúc, trong khi một người không có đủ những năng lực đó. Đây chính là Nguyên lý Peter¹⁰ cao nhất, khi mọi người được đề bạt tới một vị trí mà họ không có đủ năng lực để đảm nhiệm.

Một câu trả lời “không” với bất kỳ yếu tố nào trong ba yếu tố kể trên đồng nghĩa với việc một người đang ngồi sai vị trí, nơi họ không thể phát huy Năng lực đặc biệt của mình. Bạn không nên tự lừa phỉnh bản thân ở điểm này. Đôi khi bạn có thể biến “không” thành “có” nếu bạn sẵn sàng đầu tư thời gian và tiền bạc để nâng cao khả năng của một người. Tuy nhiên, trong đa số trường hợp, bạn sẽ không có đủ thời gian để đợi họ điều chỉnh khả năng học hỏi của mình.

Hãy thận trọng, đừng cho rằng bạn đã có đầy đủ nhân sự cho các chức năng chính. Họ đang làm những công việc đó không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với việc họ hiểu, muốn và có năng lực để thực hiện nó. Bằng cách sử dụng bộ lọc của GWC, bạn có thể thành thật với chính mình.

Khi Ronnisch Construction Group, một công ty xây dựng với doanh thu 44 triệu đô-la và 37 nhân viên, bắt đầu quy trình, Bernie Ronnisch, chủ sở hữu và Người tích hợp của doanh nghiệp, có một đội ngũ lãnh đạo gồm bốn người. Với tư cách là người ngoài cuộc, không có thiên kiến, tôi có thể biết từ rất sớm nếu có một ai đó trong đội ngũ lãnh đạo không vượt qua được quá trình này, thường là trước khi Người tích hợp nhìn ra. Trong trường hợp này, hai trong số bốn thành viên sẽ không vượt qua được – nghĩa là 50% thành viên của đội!

Chúng tôi đã phải rất vất vả để hoàn thành các nhiệm vụ, bao gồm đề ra các ưu tiên hàng quý, lập Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình và khám phá các giá trị cốt lõi. Chúng tôi thậm chí đã vài lần tranh cãi vì việc hoàn thành các ưu tiên đã diễn ra không hiệu quả. Do thất vọng, tôi đã trực tiếp đề nghị hai thành viên này đánh giá mức độ cam kết của họ với quy trình này theo thang điểm từ 1 đến 10. Cả hai đều trả lời là 4 điểm.

Đó là tất cả những gì Bernie cần nghe để thực hiện một số thay đổi khó khăn. Mặc dù cả hai người đều rất tài năng, nhưng anh đã loại họ khỏi nhóm lãnh đạo. Bernie để một người rời công ty, và điều chuyển người còn lại sang vị trí giám sát nhưng người này cũng nhanh chóng từ bỏ. Bernie thay họ bằng các nhân sự “đúng người, đúng chỗ”. 18 tháng sau, doanh thu của công ty tăng 50%. Khi đã có một đội ngũ lãnh đạo vững mạnh gồm năm người (Bernie đã thêm một chức năng chính), họ tiếp tục đánh giá toàn bộ nhân sự còn lại. Họ đã phải loại 40% nhân viên của mình một cách khó khăn. Kết quả là, bây giờ họ đã đạt được trạng thái “đúng người, đúng chỗ” trong toàn bộ tổ chức. Sau bốn năm kể từ khi bắt đầu Quy trình EOS, mức tăng trưởng 70% vào năm ngoái đã đưa họ thăng hạng lên đứng thứ bảy trong danh sách các doanh nghiệp phát triển nhanh nhất của Crain Detroit. Họ cũng lọt vào chung kết giải Doanh nhân của năm do Ernst & Young bình chọn.

Tôi đã theo dõi thống kê trong 11 năm qua về sự thay đổi trong đội ngũ lãnh đạo của các khách hàng trong hai năm đầu tiên triển khai EOS. Dữ liệu cho thấy 80% các doanh nghiệp có sự thay đổi trong nhóm lãnh đạo do quá trình này. Điều này có nghĩa là trong phần lớn thời gian, nhóm lãnh đạo ban đầu thường sẽ không phải là đội ngũ cuối cùng. Trong các sự thay đổi, một nửa là xóa một thành viên khỏi nhóm và nửa còn lại là thêm người vào nhóm. Vấn đề ở đây là: nếu bạn thực sự cam kết xây dựng một doanh nghiệp lớn, một đội ngũ lãnh đạo mạnh mẽ và thu hút đúng người vào đúng vị trí, bạn phải chuẩn bị cho sự thay đổi trong nhóm lãnh đạo của mình. Tuy nhiên, bạn có thể rơi vào 20% doanh nghiệp không có sự thay đổi.

Cuộc sống sẽ trở nên dễ dàng hơn cho tất cả mọi người khi những người xung quanh bạn thực sự hiểu, muốn và có năng lực thực hiện công việc của họ.

Khi đã rõ về GWC, hãy kết hợp nó vào công cụ Phân tích Con người của bạn. Khi đánh giá nhân viên, xếp hạng GWC là hai màu trắng-đen rất rõ ràng, có hoặc không, không giống như các điểm cộng và trừ dành cho các giá trị cốt lõi. Bạn phải có kết quả “có” cho cả ba đặc điểm, hoặc người được đánh giá đang ngồi sai chỗ.

TÊN	TU TIN ĐÚNG MỤC	PHÁT TRIỂN HAY LÀ CHẾT	HỖ TRỢ TRƯỚC TIẾN	LÀM ĐIỀU ĐÚNG	LÀM NHỮNG GI BẠN NÓI	HIỂU	MUỐN	NĂNG LỰC
JONH SMITH	+	+	+	+	+	CÓ	CÓ	CÓ
SALLY JONES	-	-	-	-	-	CÓ	KHÔNG	CÓ
GEORGE WILSON	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	KHÔNG	CÓ	CÓ

Một cái tên, hai vị trí

Bạn có thể có một cái tên cho hai vị trí, nhưng không thể có hai cái tên cho cùng một vị trí. Khi một tổ chức mới đi vào hoạt động, chủ doanh nghiệp sáng lập ra nó sẽ tham gia vào mọi vị trí. Anh/cô ta chính là cái tên xuất hiện ở mọi nơi. Anh/cô ta là Người tích hợp, trưởng bộ phận bán hàng và marketing, trưởng bộ phận vận hành và trưởng phòng tài chính. Khi tổ chức phát triển, những người mới sẽ xuất hiện để làm đầy các ghế trống. Ví dụ, khi chủ doanh nghiệp đã đạt đủ khả năng, anh/cô ta sẽ tìm người lo khâu vận hành và có thể buông tay khỏi chức năng trọng yếu này.

Nếu bạn đang ở thời điểm có người ngồi tại nhiều hơn một vị trí – ví dụ, nhân viên kế toán đồng thời là người giao hàng và chăm sóc khách hàng – không sao cả, miễn là họ có đủ thời gian để làm tốt cả hai việc. Đây chỉ là vấn đề quy mô tổ chức. Nếu họ hoặc bạn không có đủ thời gian để đảm nhiệm mọi vị trí thì thực tế này cần thay đổi. Điều này đưa chúng ta đến với điểm tiếp theo.

Phân quyền và nâng cấp

Khi doanh nghiệp phát triển, bạn cần phát triển đúng với Năng lực đặc biệt của mình, và toàn bộ đội ngũ lãnh đạo cũng cần làm điều tương tự. Khi đã có Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, bạn có thể biết một người có đang làm việc với toàn bộ khả năng của mình hay không. Mỗi người đều có

100% thời gian làm việc. Tỷ lệ 100% này đại diện cho khối lượng thời gian mỗi người sẵn sàng bỏ ra để làm việc và vẫn giữ được cân bằng. Với một số người, tỷ lệ này ngang bằng với 40 giờ làm việc một tuần trong khi với những người khác là 70 giờ. Không ai giống ai cả.

Khi khối lượng công việc đòi hỏi một người phải làm nhiều hơn 100% để hoàn thành tốt công việc, giả sử cần đến 120%, cần phải cho đi một thứ gì đó. Người này cần phân quyền và nâng cấp thêm 20% nữa vì anh/cô ta đang ghìem chân tổ chức và chậm trễ. Trong một số trường hợp, đã đến lúc điều chuyển người này sang một vị trí khác thay vì hai chiếc ghế mà họ đang nắm giữ. Nếu như người này hiện chỉ đang nắm một vị trí, anh/cô ta cần phân quyền nhiều hơn cho những người khác, hiện thực hóa những điều hiệu quả hoặc loại bỏ một số nhiệm vụ. Trong mọi thời điểm, bạn đều muốn chắc chắn rằng người này đang ngày càng tiệm cận với khu vực Năng lực đặc biệt của anh/cô ta.

Ví dụ, bạn có một nhân viên tài chính và vận hành xuất sắc, bạn có thể hoàn toàn không cần lo nghĩ về các chức năng chính này. Nhưng khối lượng công việc vẫn đòi hỏi 120% thời gian của bạn để lãnh đạo và quản lý đội ngũ lãnh đạo với tư cách là Người tích hợp, quản lý đội ngũ bán hàng, bán hàng và tạo ra các tư liệu marketing. Đã đến lúc để buông tay khỏi một số thứ khác. Giả sử Năng lực đặc biệt của bạn là lãnh đạo, quản lý đội ngũ lãnh đạo và bán hàng, bạn phải giao việc quản lý đội ngũ bán hàng và sản xuất tài liệu marketing cho người khác để giải phóng 20% năng lực. Hãy phân quyền cho đúng người ở đúng vị trí và nâng cấp Năng lực đặc biệt của bản thân.

Khi phân quyền và nâng cao, điều quan trọng là bạn phải có đúng người ở đúng chỗ. Nếu không, bạn sẽ không bao giờ thực sự cảm thấy thoải mái khi buông tay. Bạn cũng phải nhận ra một thực tế rằng phân quyền là lựa chọn duy nhất của bạn. Nếu như bạn đang làm việc với 120% khả năng, bạn đang ghìem chân tổ chức và có thể chính bạn đang dần kiệt sức. Bạn không còn đủ thời gian để điều hành toàn bộ doanh nghiệp và quản lý tốt đội ngũ bán hàng – chứ chưa nói tới những công việc khác. Nếu lý do duy nhất khiến bạn không thể buông tay có liên quan đến người đang nắm giữ vị trí đó, đã đến lúc đưa ra quyết định khó khăn. Bạn không thể tiếp tục làm công việc của họ thay cho họ. Bạn không thể tiếp tục giữ những “chú khỉ” của anh/cô ta, giống như Hal

Burrows, William Oncken, Jr. và Kenneth Blanchard đã minh họa rất hay trong cuốn sách *The One Minute Manager Meets the Monkey* (tạm dịch: Nhà quản lý một phút gặp chú khỉ).

Hãy hình dung tất cả các trách nhiệm, rắc rối và vấn đề của những người trực tiếp báo cáo với bạn là những chú khỉ. Khi cấp dưới trực tiếp của bạn bước vào văn phòng cùng với một vấn đề, họ đang muốn để nó lại cho bạn xử lý. Vào cuối ngày, sau khi rất nhiều người đã bước vào văn phòng của bạn cùng với những vấn đề của họ và để chúng lại cho bạn giải quyết, bạn đã có 20 chú khỉ nhảy nhót trong phòng. Nếu như có ai đó bước vào cùng một chú khỉ, họ phải cùng nó bước ra. Nếu anh/cô ta không thể hoặc không làm, bạn đã tuyển sai người.

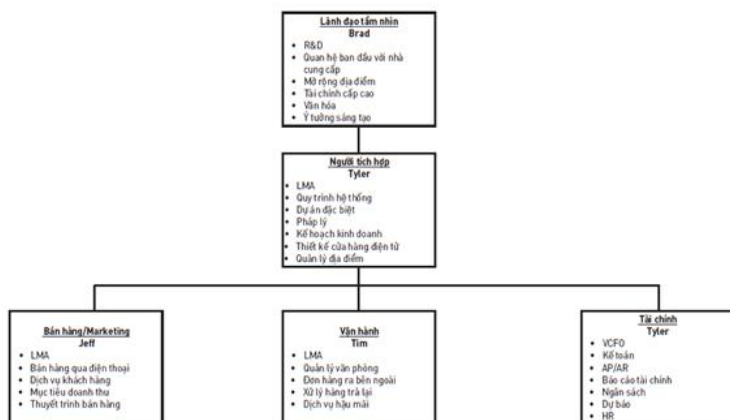
Tyler Smith của Niche Retail chính là một ví dụ chuẩn mực về người liên tục phân quyền và nâng cao khi tổ chức của anh phát triển và liên tục vượt các trần mới. Khi Tyler cùng đối tác Brad Sorock khởi sự doanh nghiệp dịch vụ internet (Tyler là Người tích hợp và Brad là Lãnh đạo tầm nhìn), Tyler xử lý mọi vấn đề bán hàng, vận hành và tài chính, trong khi Brad làm việc trong phòng nghiên cứu và tìm kiếm các ý tưởng sản phẩm và chiến lược mới. Mỗi khi điện thoại rung, Tyler hiểu rằng mình vừa nhận được một đơn hàng mới, anh sẽ xuống kho để in đơn hàng, đóng gói và vận chuyển. Sau đó anh sẽ xử lý việc thanh toán đơn hàng từ các nhà cung cấp và thanh toán hóa đơn. Mọi việc cứ tiếp tục như vậy trong năm đầu tiên.

Khi việc kinh doanh phát triển, Tyler đã chạm mức tối đa khả năng của mình. Anh không thể làm tất cả công việc như đã từng trước đây. Nỗ lực phân quyền và nâng cấp đầu tiên của anh là với người vợ của mình, Stacey, cô giúp anh đóng gói hàng hóa. Họ lại nhanh chóng đạt mức tối đa. Tyler đã thuê thêm người để giao hàng, và buông tay hoàn toàn khỏi việc này. Sau đó anh chuyển sang một kho hàng rộng 185m² để chứa toàn bộ hàng hóa, dẫn tới nhu cầu có thêm quản lý vận hành. Tyler đã thuê một thủ kho và buông tay khỏi chức năng này. Quá trình phát triển tiếp tục diễn ra.

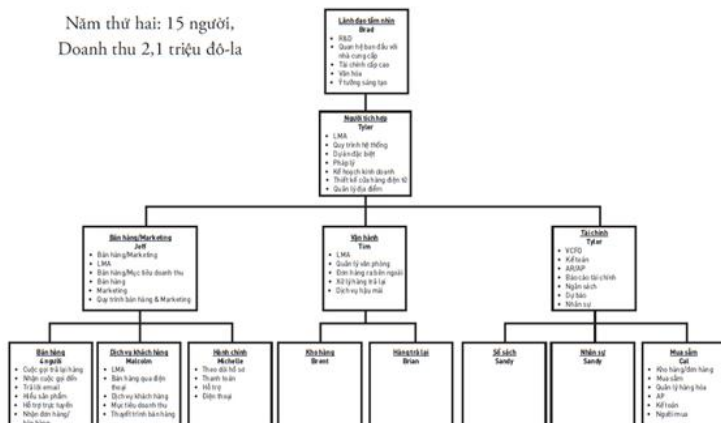
Niche Retail chuyển đến một kho hàng rộng 930m². Như vậy họ cần CFO và COO, cũng như người đứng đầu bộ phận của hàng và marketing. Bước phát triển tiếp theo đòi hỏi kho hàng rộng 7.400m² và câu chuyện vẫn tiếp tục diễn ra

đến ngày nay. Tyler đã thuần thục nghệ thuật phân quyền và nâng cấp mỗi khi anh đạt đến năng lực tối đa, để tránh tình trạng kiệt quệ. Bên cạnh đó, mỗi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo cũng tiếp tục phân quyền và nâng cao khi tổ chức tiếp tục phát triển. Dưới đây là Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình không ngừng tiến hóa của Niche Retail:

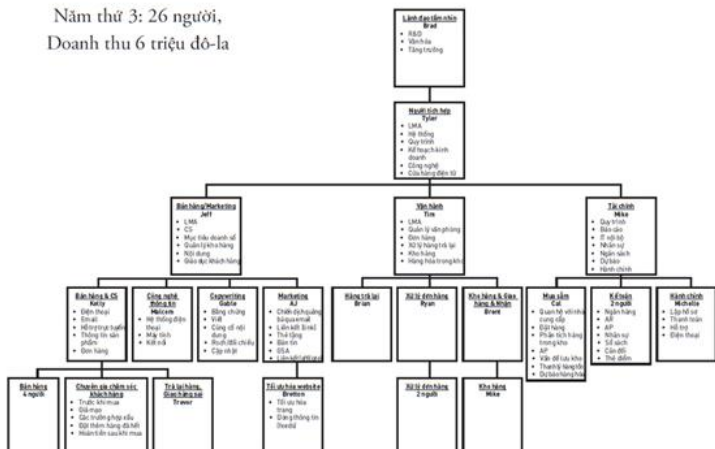
Năm thứ nhất: 4 người, Doanh thu 500.000 đô-la



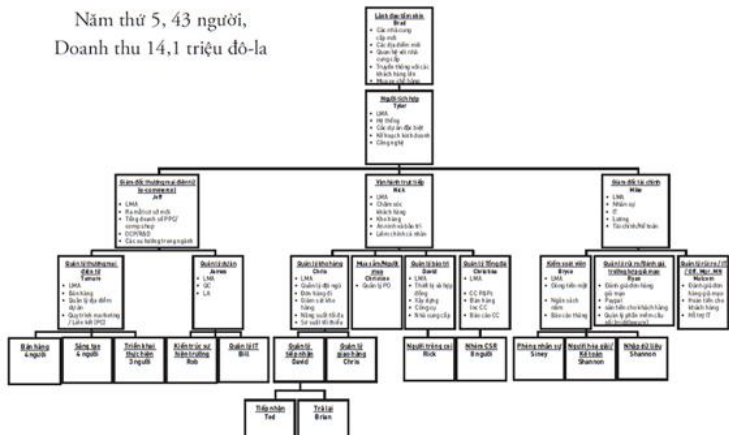
Năm thứ hai: 15 người,
Doanh thu 2,1 triệu đô-la



Năm thứ 3: 26 người,
Doanh thu 6 triệu đô-la



Năm thứ 5, 43 người,
Doanh thu 14,1 triệu đô-la



Phát triển

Khi tổ chức phát triển, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình sẽ liên tục tiến hóa và thay đổi, như bạn có thể thấy trong ví dụ ở các trang trước về trường hợp của Niche Retail. Công cụ này rất năng động. Hãy suy nghĩ lại về cấu trúc của tổ chức khi quy mô doanh nghiệp chỉ bằng một nửa bây giờ. Giờ thì hãy hình dung nó sẽ như thế nào khi quy mô tăng lên gấp đôi. Sự khác biệt là gì? Điểm quan trọng là Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình là một công cụ sẽ liên tục phát triển cùng tốc độ với doanh nghiệp. Với tỷ lệ tăng trưởng 20%, bạn sẽ thay đổi Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình sau mỗi 90 ngày.

Khả năng tùy chỉnh theo quy mô

Khi xây dựng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, bạn sẽ nhận ra

có một số chức năng cần nhiều người cùng làm một việc (ví dụ: nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng, kế toán). Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình có thể tùy chỉnh theo quy mô. Khi nhiều người cùng làm công việc giống nhau, bạn chỉ cần điền số người vào hộp chức năng đó thay vì bổ sung thêm các hộp mới.

Ví dụ, nếu bạn nhìn vào Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình của Niche Retail vào năm thứ 5, bên dưới tên của Quản lý Tổng đài, bạn sẽ thấy chức năng chăm sóc khách hàng (CSR) có 8 người.

Sơ đồ tổ chức hiện tại

Bạn có thể sẽ đặt câu hỏi: Vậy cần làm gì với sơ đồ tổ chức hiện giờ? Bạn nên thay thế nó bằng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình mà bạn vừa tạo ra và sử dụng nó làm công cụ để minh họa cơ cấu tổ chức. Nó thể hiện rất rõ cấu trúc báo cáo, vai trò và trách nhiệm của từng chức năng. Hãy để sơ đồ thật đơn giản. Bước tiếp theo là chia sẻ với mọi người trong doanh nghiệp. Họ sẽ rất cảm kích khi biết được họ phù hợp với vị trí nào và chịu trách nhiệm cho những vấn đề gì.

Từ đó, giả sử rằng họ có giá trị cốt lõi của bạn và GWC, hãy buông tay khỏi cảnh nheo và để họ thực hiện công việc. Bạn sẽ trải nghiệm những kết quả phi thường đến từ việc củng cố tất cả tài năng của họ kết hợp lại.

Kết thúc hợp đồng

Cảnh báo: Giờ thì bạn đã sáng tỏ, bạn sẽ nhìn thấy rất rõ ai là người không phù hợp với tổ chức. Tuy nhiên bạn không nên vội vàng sa thải tất cả. Làm như vậy sẽ khiến doanh nghiệp dễ tổn thương và để lại những khoảng trống. Phải có phương pháp với các thay đổi nhân sự, hãy đảm bảo rằng tất cả mọi người trong đội ngũ lãnh đạo đều chung một cách hiểu và sau đó tiến hành từng bước. Điều này không có nghĩa là bạn thoát được việc này. Nó chỉ có nghĩa là bạn không thể đẩy doanh nghiệp vào tình trạng dễ tổn thương. Nhưng bạn vẫn phải thực hiện các thay đổi.

Một lần nọ, cha mẹ có việc đi xa trong khi tôi và hai em trai tuổi teen vẫn sống cùng ông bà. Khi họ trở về, cha nhận ra chúng tôi không tưới nước cho cây của mẹ và nó đang dần chết đi. Chúng tôi quyết định tăng lượng tưới lên để cứu cây,

và tất nhiên là không hiệu quả. Khi nhận ra vấn đề, mẹ của tôi đơn giản là tóm lấy cái kéo và cắt tỉa những cành chết. Cái cây đã sống lại chỉ sau một thời gian ngắn.

Đôi khi bạn phải thực hiện công đoạn “cắt tỉa” để tổ chức phát triển khỏe mạnh. Chỉ hy vọng rằng những người không phù hợp sẽ thành công, cử họ tham gia các buổi hội thảo hay trò chuyện để động viên họ cũng giống như việc tưới quá nhiều nước – cách làm này không thể giải quyết được vấn đề. Khi bạn làm công việc cắt tỉa cần thiết, tổ chức của bạn sẽ hồi sinh.

36 giờ đau khổ

Nếu có người buộc phải ra đi và bạn đang trì hoãn vì viễn cảnh sa thải họ có vẻ quá tàn nhẫn, hy vọng câu chuyện sau sẽ tiếp thêm cho bạn động lực:

Trong quá trình phát triển của Niche Retail như minh họa ở trang trước, Tyler Smith đã giữ một người ở lại trong thời gian quá lâu là một năm, bởi vì anh cảm thấy rất khó khăn khi phải đưa ra quyết định sa thải. Điều khiến quyết định này trở nên khó khăn là vì người này đã ở bên họ từ những ngày đầu tiên. Nhưng doanh nghiệp đã phát triển quá tầm của anh ta. Anh ta nhận thức được vấn đề này, và thái độ của anh ta ngày càng trở nên chua chát. Đội ngũ lãnh đạo sau cùng đã sử dụng Công cụ Phân tích Con người và kết quả cho thấy thực sự không còn một phương án nào khác: người này không còn phù hợp với tổ chức. Kết quả là sau rất nhiều khổ não, dằn vặt, Tyler đã đưa ra quyết định để anh ta ra đi. Vài ngày sau, Tyler gọi cho tôi và chia sẻ một tên gọi giờ đây đã trở thành từ khóa trong Quy trình EOS: 36 giờ đau khổ.

Khoảng thời gian trước khi đưa ra quyết định kết thúc cũng như việc kết thúc đều rất đau khổ, nhưng sau thời điểm đó, Tyler nhận ra đó là một trong những quyết định tốt nhất của anh vì lợi ích to lớn hơn của doanh nghiệp. Tyler không thể hiểu lý do vì sao anh đã không làm điều này sớm hơn. Môi trường làm việc trở nên tốt hơn và bớt căng thẳng cho tất cả mọi người. Anh cảm thấy thực sự nhẹ nhõm.

Các nhân viên khác cảm ơn anh vì đã đưa ra quyết định khó khăn. Anh đã trải nghiệm nỗi khổ đó trong suốt một năm, chuyện mà sau này nhìn lại, anh cho rằng mình chỉ cần trải nghiệm 36 giờ đau khổ, có lẽ với cả hai bên. Tình cờ, người

đàn ông bị kết thúc hợp đồng cũng đang sống rất tốt và theo đuổi đam mê của mình. Đó là quyết định tốt nhất cho tất cả các bên.

Nếu Công cụ Phân tích Con người cho thấy một ai đó không phù hợp với tổ chức của bạn, hãy đưa ra quyết định. Đúng là sẽ có tình trạng đau khổ, nhưng chỉ kéo dài trong khoảng 36 giờ.

Hãy luôn nhớ hai điểm quan trọng trong đầu:

1. Hãy thận trọng với những điều bạn mong muốn. Nếu muốn tăng trưởng, bạn phải hiểu rằng không phải tất cả mọi người đều có thể giữ mãi phong độ và ngồi mãi ở một vị trí.
2. Việc cố giữ người ở lại chỉ vì bạn quý mến họ là điều rất nguy hại. Bạn đang làm điều bất lợi cho doanh nghiệp, cho tất cả mọi người trong doanh nghiệp và với chính người bạn thích. Mọi người đều phải tạo thêm giá trị. Tôi biết điều này nghe có vẻ lạnh lùng, nhưng khi mọi người đều ngồi đúng vị trí, ai cũng sẽ hạnh phúc hơn, đặc biệt là những người ngồi đúng chỗ.

Ba câu hỏi

Khi một khách hàng hoàn thiện Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, chúng tôi hỏi họ ba câu hỏi để xác nhận việc hoàn tất 100%. Hãy hỏi đội ngũ lãnh đạo của bạn ba câu hỏi sau:

1. Đây có phải là cấu trúc đúng sẽ đưa chúng ta lên bậc thang tiếp theo?
2. Tất cả mọi người đúng đã ngồi đúng chỗ chưa?
3. Mọi người có đủ thời gian để làm tốt công việc của họ không?

Một câu trả lời “có” cho cả ba câu hỏi trên sẽ xác nhận bạn đã hoàn thành 100% hợp phần quan trọng này.

Giờ đây, chúng ta đã hiểu thế nào là những nhà lãnh đạo xuất sắc, họ thành công một phần vì có những người tốt bên mình. Họ đặt đúng người (giá trị cốt lõi) vào đúng chỗ (GWC và Năng lực đặc biệt).

Khi đã có tầm nhìn rõ ràng và được mọi người chia sẻ, có đúng người ngồi đúng chỗ, bước tiếp theo là đo lường tiến độ và nắm được toàn bộ các mạch vận hành của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi phải sử dụng dữ liệu.

Tổng kết

HỢP PHẦN CON NGƯỜI

ĐÚNG NGƯỜI

Giá trị cốt lõi

Công cụ Phân tích Con người

ĐÚNG CHỖ

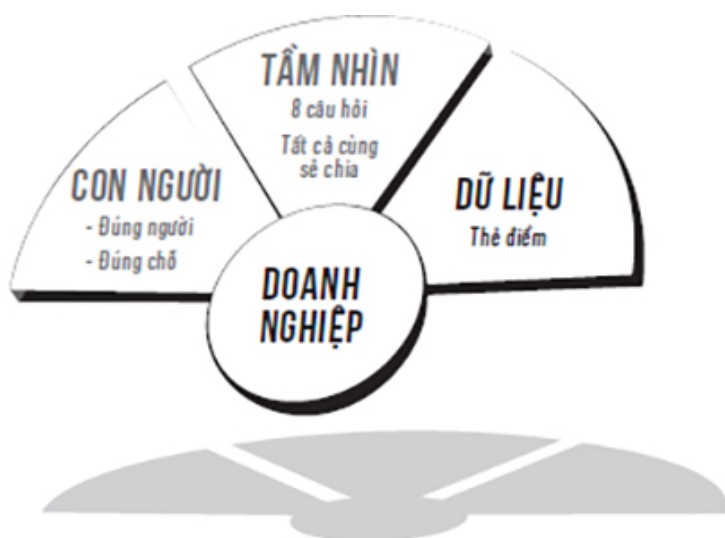
Sơ đồ trách nhiệm giải trình

GWC (Hiểu, Muốn và Năng lực để làm việc)

Chương 5

Hợp phần dữ liệu

Sự an toàn trong những con số



Hãy hình dung một chiếc máy bay cỡ nhỏ đang bay qua Đại Tây Dương. Khi bay được nửa chặng, cơ trưởng thông báo: “Tôi có một tin xấu và một tin tốt. Tin xấu là các thiết bị đo và điều hướng (gauges) của chúng ta không hoạt động. Tôi đang mất phương hướng và không biết chúng ta đang bay với tốc độ bao nhiêu hoặc đang bay theo hướng nào, và cũng không biết còn lại bao nhiêu nhiên liệu. Tin tốt là hiện giờ chúng ta vẫn đang bay rất tốt!”

Điều này nghe có quen thuộc không? Đó chính là cách hầu hết các chủ doanh nghiệp đang điều hành tổ chức của họ. Họ đang bay trong tình trạng mù, họ không có dữ liệu để biết mình đang ở đâu, đang tiến về đâu, hoặc họ có đang đi đúng hướng không. Nhưng

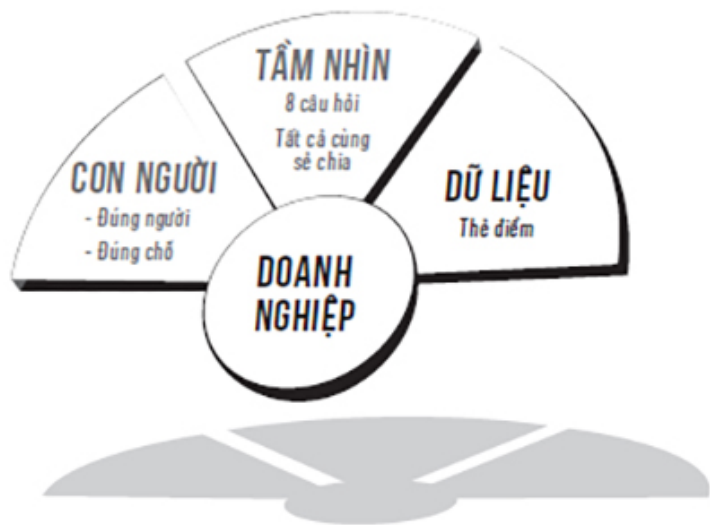
họ vẫn luôn lạc quan.

Sự nghi ngờ có thể nuốt gọn bạn. Nếu là một chủ doanh nghiệp điển hình, bạn sẽ thường tỉnh dậy lúc 2 giờ sáng với một cảm giác hoàn toàn không dễ chịu. Bạn cảm thấy mình không thể đo lường chính xác tình hình hoạt động kinh doanh. Để “bắt mạch” được, ngày hôm sau bạn đến văn phòng và nói chuyện với năm người. Trong quá trình này, bạn tiêu tốn rất nhiều thời gian của bản thân và của người khác, và sau tất cả những cuộc chuyện trò đó, bạn chỉ thu về những ý kiến chủ quan, không phải là các dữ liệu cứng. Chỉ có các thông tin số liệu mới có thể cung cấp cơ sở để thực hiện các thảo luận hiệu quả và ra quyết định.

Chương này được thiết kế để giúp bạn hình thành và quản lý cơ sở dữ liệu, từ đó bạn có thể theo dõi tình hình kinh doanh một cách nhất quán, chính xác, và đưa ra các hành động hiệu quả. Bạn sẽ không còn quản lý các giả định, ý kiến chủ quan, cảm xúc và cái tôi nữa.

Bạn sẽ có được sức mạnh của việc quản lý doanh nghiệp bằng những số liệu đã được lựa chọn. Các con số này sẽ cho phép bạn giám sát doanh nghiệp hằng tuần, nhanh chóng biết được các hoạt động đang thực hiện đúng tiến độ hay không. Sau khi đã theo dõi các số liệu này một thời gian, bạn sẽ đạt được một năng lực quý báu đó là nhìn ra các khuôn mẫu (patterns) và xu hướng để dự đoán tương lai.

Trong Hợp phần Dữ liệu, bạn sẽ được giới thiệu một công cụ đã được kiểm nghiệm qua thời gian cho phép bạn định lượng các kết quả của doanh nghiệp. Công cụ này có tên là Thẻ điểm, và sau khi học cách sử dụng, bạn có thể “bắt mạch” doanh nghiệp của mình một cách chính xác. Khi đã có dữ liệu cứng trong tay, bạn sẽ ngủ ngon hơn vào buổi đêm. Sau cùng, bạn sẽ có khả năng buông tay khỏi càn nho và được kết nối tốt hơn bao giờ hết. Bên cạnh đó, bạn sẽ vươn đến điểm mà mọi người trong tổ chức đều có một con số, một chỉ số đo lường ý nghĩa và có thể quản lý được. Điều này sẽ giúp họ có định hướng rõ ràng và tăng năng suất.



THẺ ĐIỂM

Theo một châm ngôn kinh doanh cũ: “Bất cứ thứ gì có thể đo lường và theo dõi đều có thể cải thiện được.” Khái niệm quản lý bằng Thẻ điểm đã có từ lâu. Ý tưởng này được thể hiện bằng rất nhiều tên gọi khác nhau. Người ta gọi nó là bảng điều khiển (dashboard), báo cáo nhanh (flash report), chỉ số niêm yết (scoreboard metrics), chỉ số đo lường, chỉ số đo lường kết quả hoạt động (KPI), số thông minh, v.v.. Dù sử dụng tên gọi nào, chúng đều bao gồm những con số mà chỉ cần nhìn lướt qua bạn sẽ biết doanh nghiệp của mình đang hoạt động như thế nào.

Không may, có một thực tế là hầu hết các tổ chức không có Thẻ điểm. Họ thiếu những con số dựa trên hoạt động để đánh giá thường kỳ. Họ có thể dựa vào các báo cáo P&L (báo cáo lỗ lãi) để nắm được điểm số, nhưng tới lúc đó thì đã quá muộn để sửa sai. Báo cáo P&L là một chỉ số muộn. Dữ liệu chỉ có sau khi sự việc đã xảy ra, và bạn không thể thay đổi được quá khứ. Với Thẻ điểm, bạn có thể thay đổi được tương lai.

Hãy xem xét trường hợp của một người đã sử dụng Thẻ điểm để quản lý một trong những tổ chức dường như khó quản lý nhất. Trong cuốn sách *Leadership* (tạm dịch: Thuật lãnh đạo), Rudolph Giuliani kể lại với tiêu đề rất chính đáng “Ai cũng có trách nhiệm giải trình, lúc nào cũng vậy” rằng khi ông mới nắm chức thị trưởng thành phố New York, một trong những việc đầu tiên ông làm là giới thiệu CompStat. CompStat là một công cụ quản lý đa

cấp cho phép các sĩ quan cảnh sát của Sở Cảnh sát New York (NYPD) báo cáo số các vụ án cụ thể theo ngày hoặc theo tuần.

Giuliani nói công cụ này giúp các sĩ quan chỉ huy trong khu vực nhận ra các khuôn mẫu và xu hướng, sau đó họ có thể phản ứng và triệu tập các viên cảnh sát khi cần. Trong quá khứ, NYPD chỉ đơn thuần theo dõi số lượng các vụ bắt giữ và thời gian phản ứng với các cuộc gọi 911, nhưng đây đều là các chỉ số chậm. Khi có những số liệu này trong tay, theo quý hoặc hằng năm, khuôn mẫu tội phạm có thể đã thay đổi. CompStat theo dõi các hành động tội phạm theo ngày hoặc theo tuần, và Giuliani nói điều này cho phép NYPD “bắt mạch” được các hành động tội phạm, từ đó có năng lực ngăn ngừa tội phạm thay vì chỉ thuần túy báo cáo về chúng.

Trong 8 năm, số vụ án giết người đã giảm gần 70% và tổng số tội phạm giảm xuống khoảng 65%. Năm 1996, CompStat giành giải Sáng kiến trong Chính phủ của Đại học Harvard. Giờ đây rất nhiều thành phố cũng đang sử dụng công cụ tương tự. Sau thành công của CompStat, Giuliani tiếp tục ra mắt một Thẻ điểm áp dụng cho toàn thành phố là CapStat, cho phép đánh giá hiệu quả hoạt động chi tiết của 20 cơ quan thuộc thành phố.

Cổ vấn kinh doanh của tôi, Sam Cupp, đã cho tôi thấy cách anh sử dụng Thẻ điểm để theo dõi hiệu quả kinh doanh trong các công ty của anh, với tổng giá trị doanh thu đạt hơn 300 triệu đô-la. Sau khi hướng dẫn, Sam nghiêm túc đề nghị tôi cũng áp dụng điều tương tự với doanh nghiệp của mình.

Trong hoạt động kinh doanh đầu tiên, tôi có thể quản lý cả doanh nghiệp chỉ với 14 chỉ số. Việc bạn sử dụng bao nhiêu chỉ số để theo dõi tùy thuộc vào loại doanh nghiệp. Thẻ điểm của các doanh nghiệp rất khác nhau. Với hơn 400 khách hàng EOS, có khoảng hơn 400 thẻ điểm khác nhau. Thẻ điểm của bạn là duy nhất với bạn và tổ chức của bạn. Bài tập tiếp theo sẽ cho bạn thấy quy trình từng bước để tạo ra Thẻ điểm phù hợp với doanh nghiệp duy nhất của bạn.

Bước 1

Dành một giờ cùng với đội ngũ lãnh đạo của bạn. Hãy hình dung bạn đang ở trên một hòn đảo cô lập, khô cằn. Mỗi người đều không thể trò chuyện với bất kỳ ai, không sử dụng được email, không nói chuyện điện thoại. Tất cả những gì bạn có là một mẫu giấy với các con số được viết trên đó. Những con số này phải giúp bạn nắm vững được tình hình hoạt động kinh doanh của mình.

Những con số phải xuất hiện trên mẫu giấy là gì? Hãy quyết định và liệt kê tất cả các danh mục bạn cần phải theo dõi hằng tuần để nắm được tình hình.

Những danh mục này nên bao gồm các hạng mục như doanh thu hằng tuần, cân đối tiền mặt, hoạt động kinh doanh hằng tuần, các dự án với khách hàng hoặc tình trạng sản xuất.

THẺ ĐIỂM DOANH NGHIỆP															
AI	CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG	MỤC TIÊU	THÁNG MỘT				THÁNG HAI				THÁNG BA				
	DOANH THU HẰNG TUẦN		5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30
	CÂN ĐỐI TIỀN MẶT														
	BÁN HÀNG QUA ĐIỆN THOẠI														
	BÁN HÀNG QUA CUỘC GẶP														
	ĐỀ XUẤT KINH DOANH														
	CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH ĐÃ ĐÓNG														
	TRẢ LƯƠNG														
	VẤN ĐỀ KHÁCH HÀNG														
	ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG														
	CÁC KHÁCH HÀNG CÓ THỂ NHẬN														
	CÁC KHÁCH HÀNG CÓ THỂ THANH TOÁN														

Nguyên tắc thành công là bạn chỉ nên có 5-15 chỉ số (hy vọng là xung quanh con số 5). Vì vấn đề quá nhiều thông tin là có thật, nên bạn hãy giữ mọi chuyện thật đơn giản. Sau khi đã xác định được tất cả các hạng mục, hãy gắn vào mẫu Thẻ điểm. Ở trang trước là một ví dụ về Thẻ điểm. Như bạn có thể thấy, bạn sẽ liệt kê các danh mục dưới cột chỉ số đo lường.

Bước 2

Ở cột bên trái, hãy viết tên những người chịu trách nhiệm giải trình với mỗi con số. Chỉ một người chịu trách nhiệm sau cùng cho mỗi số liệu và thông thường là người đứng đầu chức năng chính đó. Đây sẽ là người phải thực hiện được con số cho tổ chức, không phải là người nhập số liệu. Ví dụ, trưởng bộ phận bán hàng và marketing sẽ chịu trách nhiệm đạt được chỉ số liên quan đến hoạt động bán hàng, không phải là nhân viên phòng tài chính, người điền số liệu mỗi tuần.

Bước 3

Quyết định và điền mục tiêu của tuần vào từng hạng mục. Giờ đây khi V/TO và tầm nhìn của bạn đã rõ ràng, các chỉ số mục tiêu trong Thẻ điểm của bạn nên gắn liền với kế hoạch một năm.

Bước 4

Trong cột ngày thành đầu tiên, để ngày trong tuần tiếp theo để chuẩn bị diễn thông tin Thẻ điểm của bạn tuần tới.

Bước 5

Xác định người chịu trách nhiệm thu thập số liệu và điền vào Thẻ điểm hằng tuần để đội ngũ lãnh đạo xem và đánh giá. Quyết định cách thức người này sẽ nhận số liệu từ mỗi thành viên.

Bước 6

Hãy sử dụng Thẻ điểm! Bạn phải xem Thẻ điểm hằng tuần để đảm bảo mình đang đi đúng hướng và đúng tiến độ để đạt tầm nhìn. Sức mạnh thực sự của Thẻ điểm không chỉ giới hạn trong việc quản lý theo tuần. Bạn sẽ nhanh chóng nhìn ngay ra kết quả 13 tuần (3 tháng), điều này cho phép bạn nhận ra các khuôn mẫu và xu hướng. Các số liệu sẽ cập nhật luân phiên, nghĩa là khi bạn thêm vào kết quả của tuần 14, hãy bỏ đi cột kết quả của tuần đầu tiên. Nhưng hãy đảm bảo rằng các dữ liệu sau khi xóa vẫn được lưu trữ để xây dựng lịch sử dữ liệu và để sử dụng vào các mục đích tham khảo trong tương lai.

Ba nguyên tắc thành công khi sử dụng thẻ điểm

1. Các chỉ số trong Thẻ điểm nên bám theo các hoạt động hằng tuần, không phải kiểu các dữ liệu cấp cao bạn vẫn nhìn thấy trong các báo cáo P&L. Hãy nhớ rằng, Thẻ điểm không phải là báo cáo

P&L. Nó dựa trên các con số thể hiện hoạt động và cho bạn biết bạn có đang đi đúng hướng để đạt được một báo cáo P&L mạnh hay không. Nói theo cách khác, Thẻ điểm sẽ dự báo được báo cáo P&L. Các chỉ số dựa trên hoạt động là gì? Để giúp bạn làm rõ vấn đề này, hãy cùng xem xét một số ví dụ.

Một trong số các hạng mục là doanh thu/bán hàng. Nếu chỉ giám sát doanh thu khi có kết quả báo về, bạn sẽ phản ứng quá muộn với hiện tượng sụt giảm doanh thu. Hãy nhìn vào quy trình bán hàng và theo dõi các bước xa nhất có thể. Bạn sẽ tìm ra được một chỉ số để đo lường mỗi bước. Hãy sử dụng các chỉ số này, bắt đầu từ bước đầu tiên. Đo số lượng khách hàng tiềm năng (lead) được tạo ra, số lần liên hệ, số cuộc hẹn được thiết lập, số cuộc gặp mặt đã thực hiện, số lượng đề án, và/hoặc số lần có được khách hàng (close). Bạn sẽ quyết định sẽ muốn đo lường xa tới bước nào, vì bạn hoàn toàn có thể lần theo quy trình về tận bước đầu tiên.

Ví dụ, bạn lựa chọn số lượng khách hàng tiềm năng (lead) mới được tạo ra và theo dõi con số này trong Thẻ điểm. Bằng cách biết được số lượng khách hàng tiềm năng, bạn có thể biết có bao nhiêu khách hàng tiềm năng liên hệ, bao nhiêu lần liên hệ trở thành cuộc hẹn, và cứ như vậy. Khi đã nắm được các công thức và tỷ lệ này, bạn có thể dự đoán số lần có được khách hàng từ hai, ba và thậm chí là bốn tháng trước khi có số liệu thực tế. Điều này sau cùng sẽ giúp bạn có được khả năng dự đoán và cho bạn biết hôm nay bạn cần tạo ra bao nhiêu khách hàng tiềm năng.

Một ví dụ khác về số liệu dựa trên hoạt động là mức độ hài lòng của khách hàng. Nếu bạn chỉ theo dõi các khiếu nại của khách hàng, các số liệu này đều đã quá muộn. Thay vào đó, hãy đi thẳng đến bước đầu tiên của quá trình – tìm ra các yếu tố khiến khách hàng hài lòng và không hài lòng. Ví dụ, bạn có thể thực hiện một khảo sát số liệu chủ động (proactive numerical survey), ví dụ như hỏi ba câu hỏi yêu cầu người được hỏi trả lời bằng số mỗi khi bạn kết thúc hoạt động kinh doanh hay giao sản phẩm. Kết quả là, bạn sẽ tạo ra những chỉ số dẫn dắt (leading indicators) cho phép bạn theo dõi hiệu quả trong công việc. Ví dụ, nếu trung bình bạn nhận được đánh giá 8,5/10 điểm trong một số lĩnh vực sản phẩm được giao, rồi đột nhiên bạn nhận được xếp hạng 7 điểm trong ba tuần liên tiếp, bạn biết chắc chắn đã có vấn đề phát sinh ở khâu nào đó. Bạn sẽ có cơ hội để xử lý vấn đề trước khi có thể đánh mất khách hàng.

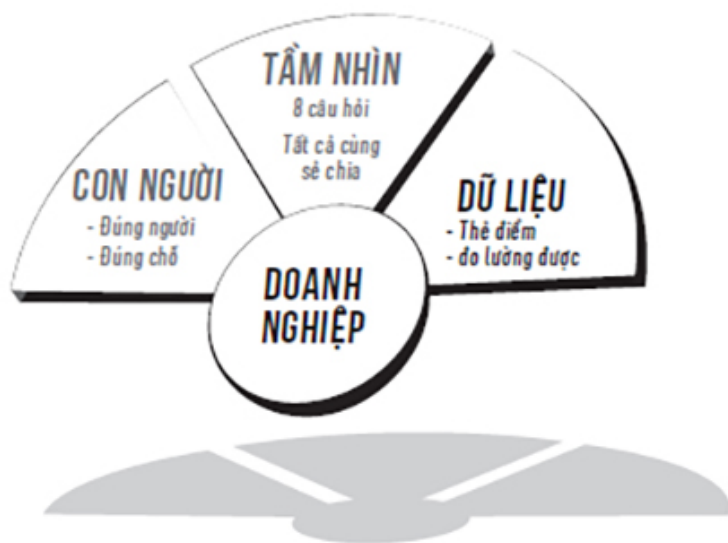
2. Thẻ điểm là một công cụ rất chủ động, giúp bạn dự đoán vấn đề trước khi chúng thực sự xảy ra. Dù sao, bạn vẫn cần xem xét các

báo cáo tài chính hằng tháng hoặc hằng quý và giám sát ngân sách theo tháng hoặc theo quý.

3. Khi quản lý Thẻ điểm, rất nhiều khách hàng nhận ra giá trị của việc đánh dấu các hạng mục không đạt tiến độ. Bạn sẽ đánh dấu khi các số liệu của mình không đạt hoặc không vượt mục tiêu của tuần. Hãy tìm cách làm nổi bật các số liệu trong Thẻ điểm (dùng mực đỏ). Bạn có thể cài đặt nếu sử dụng phần mềm điện tử hoặc tự đánh dấu bằng tay. Cách này giúp bạn tập trung và nhận thức tốt hơn về con số đỏ, tạo ra sự thúc bách lớn hơn trong cuộc họp hằng tuần.

Thẻ điểm của bạn sẽ phát triển sau vài tháng. Giả sử bạn đạt được hiệu quả ban đầu khá tốt, các hạng mục của bạn cần đạt tiến độ 85%. Như vậy là tương đối đủ ở thời điểm này. Khi Thẻ điểm của bạn được đưa vào sử dụng trong các chương tiếp theo, nó sẽ phát triển lên 100%. Trung bình sẽ mất khoảng ba tháng để bạn thực sự cảm thấy yêu thích công cụ này.

Thẻ điểm sẽ tạo ra sự thay đổi về mặt tổ chức. Đội ngũ lãnh đạo của bạn sẽ trở nên chủ động hơn trong xử lý vấn đề, vì bạn đã có dữ liệu cứng không chỉ cho thấy các vấn đề trong thời điểm hiện tại mà còn có thể dự đoán các vấn đề trong tương lai. Bằng cách xử lý chúng, bạn sẽ đảm bảo được việc mình đang có tiến độ đúng để đạt được tầm nhìn. Để xử lý vấn đề, bạn phải biết được nguồn dữ liệu trong Thẻ điểm, vì thế bạn có thể đi đến gốc rễ vấn đề và đạt được trách nhiệm giải trình và sự sáng tỏ tốt hơn với các nhân viên. Điều này dẫn tới phần thứ hai của Hợp phần Dữ liệu.



CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG

Những thứ gì có thể đo lường được thì sẽ hoàn thành được. Bạn sẽ áp dụng Hợp phần Dữ liệu một cách thuần thục khi chia các con số của tổ chức thành những dữ liệu nhỏ đến mức mỗi nhân viên đều có một con số ý nghĩa, có thể quản lý được để định hướng họ trong công việc. Con số này cho phép các lãnh đạo tạo ra sự rõ ràng và trách nhiệm giải trình trong nhóm của họ. Khi có Thẻ điểm hoàn thiện, bạn có thể theo dõi các dữ liệu cấp cao từ những đơn vị dữ liệu đầu vào nhỏ nhất do một cá nhân chịu trách nhiệm.

Mỗi người đều có một con số

Tôi từng tham dự bài diễn giảng của một nhà sáng lập kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của một doanh nghiệp lớn chuyên môi giới các khoản vay bất động sản (mortgage company) và là nhà cho vay bất động sản online hàng đầu tại Michigan. 16 năm về trước, khi tôi đang điều hành doanh nghiệp đầu tiên của mình thì ông đã có 75 nhân viên. Ông là người cuồng tín với việc phải đo lường mọi thứ, có lúc ông đã nói với chúng tôi rằng “ai cũng có một con số”. Ông tiếp tục giải thích cách mỗi nhân viên trong tổ chức của mình đều có một con số, thậm chí là nhân viên lễ tân: “Con số của cô ấy khi đạt 2. 2 hồi chuông là tốt, 3 hồi chuông là xấu.”

Bài nói chuyện của ông về hồi chuông khiến tôi thức tỉnh. Khi trở lại văn phòng, tôi đã nghĩ ra và áp dụng cho mỗi người một con

số. Tôi đã hướng dẫn nguyên tắc này cho mọi khách hàng, và nó đã tạo ra vô số kết quả to lớn.

Cuốn sách *How to Win Friends & Influence People* (Đắc nhân tâm) của Dale Carnegie có một ví dụ minh họa sức mạnh của các con số đối với các nhân viên của bạn: Charles Schwab điều hành công ty thép Bethlehem (Bethlehem Steel Company) vào đầu những năm 1900 và dưới trướng ông có một vị quản đốc nhà máy, nhân viên của vị quản đốc này không sản xuất đủ sản lượng yêu cầu. Một hôm, Schwab hỏi ông ta: “Sao một quản đốc có năng lực như ông lại không thể biến nhà máy này làm việc hiệu quả như nó lẽ ra phải thế?” Vị quản đốc không có câu trả lời. Ông ta đã làm thử mọi cách. Cuộc trò chuyện này diễn ra lúc cuối ngày, ngay trước giờ chuyển sang ca làm việc buổi đêm. Schwab yêu cầu vị quản đốc đưa cho ông một mẫu phấn và hỏi người đàn ông đứng gần nhất rằng anh ta đã sản xuất được bao nhiêu sản phẩm (ví dụ: một mẻ sắt tinh luyện) trong ca làm việc của mình? Người này trả lời là sáu. Không nói một lời, Schwab dùng phấn viết một số sáu rất to trên sàn nhà và bước đi.

Khi ca làm việc buổi đêm bắt đầu, họ nhìn thấy số 6 và hỏi nó có nghĩa là gì? Những công nhân làm việc ca ban ngày giải thích rằng Charles Schwab đã hỏi họ sản xuất được bao nhiêu mẻ sắt và viết con số đó lên sàn. Sáng ngày hôm sau, Schwab lại xuống nhà máy, và ông nhìn thấy công nhân ca đêm đã xóa số 6 đi và thay bằng một số 7 rất lớn. Khi công nhân làm ca ban ngày đến chỗ làm sáng hôm đó, họ cũng nhìn thấy số 7 viết bằng phấn trên sàn, và quyết định rằng họ sẽ cho các công nhân ca buổi đêm biết tay. Cả kíp bắt tay vào làm đầy quyết tâm, và khi rời nhà máy vào đêm đó, họ để lại sau lưng một số 10 rất lớn. Chẳng bao lâu sau, nhà máy đã từng tụt lùi rất xa về sản lượng đã sản xuất được khối lượng nhiều hơn bất kỳ nhà máy nào khác.

Điều này chứng tỏ sức mạnh của việc trao cho mỗi người một con số. Trong thực tế, việc giao cho mỗi người một số có đến tám lợi thế nổi bật:

1. Các con số sẽ xuyên thủng sự mù mờ, không rõ nghĩa trong giao tiếp giữa nhà quản lý và cấp dưới trực tiếp của mình. Ví dụ: nếu như trước đây, câu trả lời của nhân viên bán hàng với quản lý bán hàng về hoạt động bán hàng của tuần trước thường rất mơ hồ: “Tuyệt vời! Mọi thứ đang diễn ra rất tốt”, câu trả lời mới dựa trên con số rõ ràng là: “Tôi bán được 3 sản phẩm.” Nếu con số 3 là một kết quả tốt cho công ty đó, họ đã có một tuần tuyệt vời. Nếu họ cần đạt 10, vậy là họ có một vấn đề cần giải quyết. Giải quyết vấn

để ngay bây giờ sẽ tốt hơn là để đến hai tháng nữa kể từ bây giờ, khi con số xuất hiện trong báo cáo P&L thể hiện doanh thu ề ợt. Con số không chỉ dành cho người chịu trách nhiệm về nó. Chúng trở thành công cụ giao tiếp giữa nhà quản lý và cấp dưới trực tiếp, tạo cơ sở để so sánh, đối thoại không mang yếu tố cảm xúc và trên hết là tạo ra kết quả.

2. Các con số tạo ra trách nhiệm giải trình. Khi bạn đề ra một con số, mọi người đều biết rõ kỳ vọng là gì. Trách nhiệm giải trình bắt đầu với những kỳ vọng rõ ràng và chẳng thứ gì rõ ràng hơn một con số. Ví dụ: với bộ phận kế toán, kỳ vọng “thu thập dữ liệu” là một điều không rõ ràng. Tuy nhiên, nếu họ có nghĩa vụ phải giữ thời hạn phải thu các khoản là dưới 40 ngày, số dư dưới 100.000 đô-la, hoặc khoản phải thu đã để lâu ngày dưới 50.000 đô-la, đó là một kỳ vọng rõ ràng. Mọi người biết chính xác mục tiêu của họ là gì.

3. Người có trách nhiệm giải trình luôn đánh giá cao các con số. Những người ngồi sai chỗ thường chống lại các thước đo. Những trường hợp “đúng người, đúng chỗ” luôn yêu thích sự rõ ràng. Khi họ hiểu mình cần đạt được những con số cụ thể nào, họ vui sướng được là một phần của nền văn hóa nơi tất cả mọi người đều có trách nhiệm giải trình. Nó tạo ra tinh thần doanh nghiệp (esprit de corps), nơi mọi người đều hăng hái làm nên thành công của doanh nghiệp bởi những “người đúng” luôn muốn chiến thắng.

4. Các con số tạo ra sự rõ ràng và cam kết. Khi một nhân viên hiểu rõ về con số của họ và đồng ý rằng anh/cô ta có thể đạt được nó, bạn đã có sự cam kết. Những khoảng xám không rõ ràng sẽ không tồn tại. Cách Nordstrom áp dụng các con số cho nhân viên bán hàng của họ là một ví dụ tuyệt vời: doanh thu theo giờ. Con số này được thể hiện trên bảng tính lương và gắn liền với quyền lợi của nhân viên. Nhân viên bán hàng của Nordstrom biết chính xác kỳ vọng về doanh thu theo giờ của họ.

5. Con số tạo ra sự cạnh tranh. Charles Schwab đã tạo ra sự cạnh tranh bằng cách làm cho tất cả các kíp làm việc biết đến con số mục tiêu. Chắc chắn, họ sẽ cảm thấy có chút khó chịu và căng thẳng, nhưng không có gì sai với một chút áp lực.

6. Con số tạo ra kết quả. Tương tự như cách Rudolph Giuliani đã thay đổi cả thành phố, bạn có thể tạo ra kết quả tuyệt vời. Nếu kỳ vọng của bộ phận dịch vụ khách hàng là “toàn bộ vấn đề của khách hàng đều được giải quyết”, khi họ đạt được con số này, kết quả sau cùng bạn đạt được sẽ là sự hài lòng của khách hàng. Hoặc

nếu nhân viên chăm sóc khách hàng chịu trách nhiệm giải trình về doanh số bán hàng phụ trợ và họ biết rằng con số 1.000 đô-la doanh thu phụ trợ mỗi ngày sẽ giúp đạt được mục tiêu về tổng doanh thu phụ trợ, bạn thường sẽ đạt được mục tiêu đó, hoặc ít nhất là đạt hiệu quả công việc tốt hơn so với việc không cung cấp những con số này. Những gì theo dõi được thì có thể cải thiện được.

7. Con số tạo ra tinh thần đồng đội. Khi một nhóm “đúng người, đúng chỗ” đồng tình về một con số mục tiêu, họ sẽ tự hỏi “làm thế nào để đạt mục tiêu”, điều này tạo ra tinh thần thân thiết và áp lực đồng đẳng. Khi một nhóm kỹ thuật viên được thử thách để cùng nhau thực hiện dịch vụ của họ trong bốn giờ hoặc ít hơn, tất cả sẽ cùng tìm cách để đạt được con số đó. Những người không cố gắng và không đạt chỉ tiêu sẽ nhận được sự kêu gọi, hỗ trợ của các thành viên khác trong nhóm.

8. Bạn giải quyết vấn đề nhanh hơn. Khi chưa/không đạt được con số mục tiêu cho một hoạt động, bạn có thể xác định và chủ động giải quyết vấn đề, không giống như khi bạn nhận một con số dựa trên kết quả cuối cùng – điều xuất hiện quá muộn để có thể tạo ra bất kỳ thay đổi nào. Ngoài ra, việc sử dụng các dữ liệu cứng sẽ giúp xuyên thủng các ý kiến chủ quan, mập mờ, để từ đó đưa ra quyết định đúng đắn.

Todd Sachse, vị CEO của Sachse Construction đã ngay lập tức nhận ra giá trị của việc mỗi người đều có một con số, nhưng anh đã phải vật lộn để thuyết phục đội ngũ lãnh đạo của mình tiếp nhận khái niệm này và hiểu được giá trị của nó. Họ cho rằng nhân viên của công ty sẽ phản ứng rất dữ dội. Anh đã yêu cầu tôi trình bày những lợi ích trên cho các nhân viên, và người của Todd đã đón nhận ý tưởng về các con số. Các giám sát viên công trình đạt được thời gian 15 ngày hoàn thành danh sách các việc cần hoàn tất trước lần chi trả cuối cùng (punch list). Kế toán giữ thời gian cho các khoản phải thu dưới 30 ngày. Ngay cả nhân viên lễ tân cũng mở thư và giao thư trong vòng chưa đầy bốn giờ. Anh cho rằng việc tất cả mọi người đều có một con số là một trong những lý do chính khiến tổ chức của anh tăng trưởng 50% trong năm tiếp theo.

Nếu bạn vẫn loay hoay, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình đã hoàn thiện chính là nơi để tìm ra các con số cho nhân viên của bạn. Hãy dò theo năm vai trò của từng chức năng. Một, hai, hoặc ba trong số năm vai trò đó có thể được đo lường bằng một con số. Ví dụ: giả sử một nhà quản lý dự án sẽ có năm vai trò chính như sau:

- Hoàn thành dự án đúng thời hạn
- Đạt được mục tiêu lợi nhuận trong từng công việc
- Sự hài lòng của khách hàng
- Báo cáo hàng tuần đúng giờ
- Đạt tiêu chuẩn chất lượng

Với cả năm mục này, bạn có thể đo lường thời gian, lợi nhuận, sự hài lòng của khách hàng và các tiêu chuẩn chất lượng có thể.

Bằng cách lập bảng dữ liệu, tổ chức của bạn đã hoàn thiện hợp phần quan trọng thứ ba để đạt được lực đẩy. Với tầm nhìn rõ ràng, có đúng người ở đúng chỗ và dữ liệu được quản lý bằng Thẻ điểm, bạn đang tạo ra một tổ chức minh bạch, nơi không có điều gì phải giấu giếm.

Công ty của bạn sẽ trở nên cởi mở và trung thực. Bất kỳ trở ngại nào hiện đang cản trở tầm nhìn của bạn sẽ được thể hiện rõ ràng. Công việc của bạn bây giờ là loại bỏ các rào cản này và giải quyết những vấn đề đang ghìm chân bạn lại.

Tổng kết

HỢP PHẦN DỮ LIỆU

THẺ ĐIỂM

5-15 số liệu cấp cao hàng tuần

Giúp bạn bắt mạch doanh nghiệp và cho bạn khả năng dự đoán

CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG

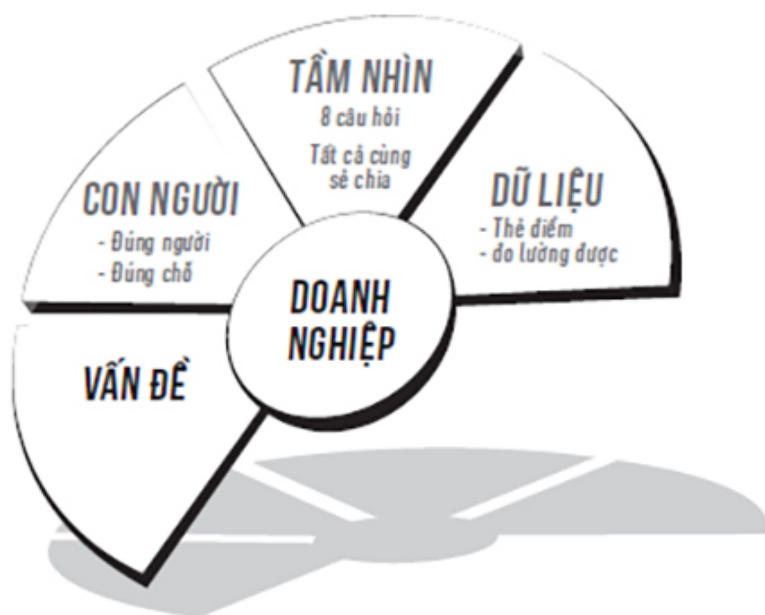
Mỗi người đều có một con số

8 lợi thế của việc mỗi người có một con số

Chương 6

Hợp phần vấn đề

Ra quyết định



Hợp phần thiết yếu thứ tự để đạt được lực đẩy là áp dụng nguyên tắc đối mặt và giải quyết các vấn đề của tổ chức ngay khi chúng phát sinh. Khi tầm nhìn đã rõ ràng, mọi người đều đang ở đúng chỗ và bạn đang quản lý tốt dữ liệu của mình, bạn chắc chắn sẽ đi đến bước tìm hiểu điều gì đang ngăn bạn không đạt được chuyển biến quan trọng. Các công ty thành công luôn biết cách giải quyết các vấn đề của họ. Họ không cho phép chúng kéo dài hàng tuần, hàng tháng, thậm chí hàng năm. Vấn đề rắc rối cũng

giống như loài nấm: khi trời u ám và mưa nhiều, chúng sẽ tăng lên theo cấp số nhân. Dưới ánh sáng rực rỡ, chúng sẽ giảm đi. Trong một tổ chức không có nơi để ẩn giấu, các vấn đề đều dễ dàng phơi ra trước ánh sáng. EOS sẽ tạo ra thứ ánh sáng mạnh mẽ đó.

Bản chất con người luôn trì hoãn việc đưa ra những quyết định khó khăn. Nếu được lựa chọn, hầu hết mọi người đều không muốn giải quyết vấn đề và hy vọng rằng nó sẽ tự biến mất. Sự miễn cưỡng, không muốn hành động này sẽ dẫn đến sự tăng trưởng chậm và là điều cực kỳ khó chịu khi phải chứng kiến. Như Napoleon Bonaparte đã nói: “Không có gì khó khăn hơn việc phải ra quyết định, và vì thế cũng chẳng có gì quý giá bằng việc ra quyết định.”

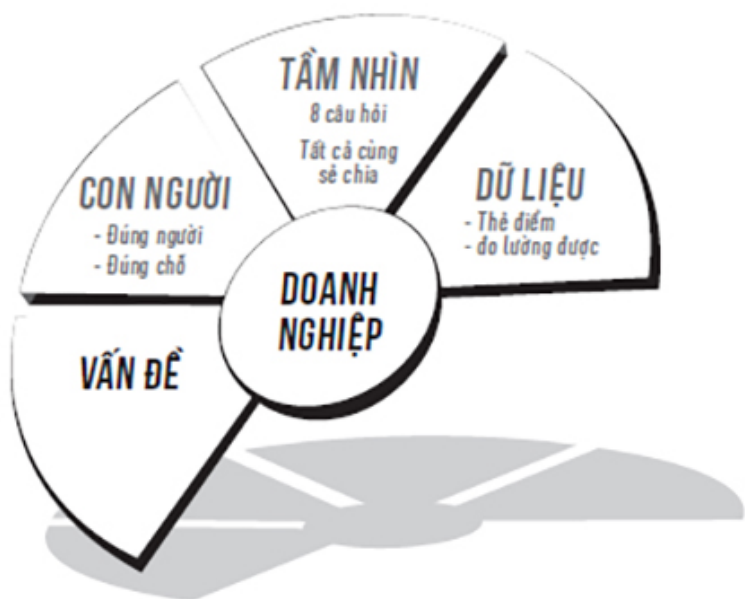
Khả năng thành công tỷ lệ thuận với khả năng giải quyết vấn đề của bạn. Giải quyết vấn đề càng tốt, bạn sẽ càng thành công hơn. Đây không phải là một phát hiện mới mẻ. Trong cuốn sách kinh điển *Think & Grow Rich* (tạm dịch: 13 nguyên tắc nghĩ giàu, làm giàu), Napoleon Hill đã trích dẫn một nghiên cứu về 25.000 người đã trải qua thất bại. Thiếu dứt khoát (hoặc trì hoãn) là một trong những nguyên nhân chính gây ra thất bại của họ. Ngược lại, nghiên cứu các trường hợp của hàng trăm triệu phú cho thấy mỗi người trong số họ có thói quen đưa ra quyết định nhanh chóng và thay đổi chúng từ từ.

Hầu hết các đội ngũ lãnh đạo đều dành thời gian để thảo luận về tất cả mọi chuyện, nhưng họ lại hiếm khi giải quyết bất cứ điều gì cụ thể. Điều khiến bạn tiêu hao năng lượng không phải là bạn có quá nhiều việc để làm; thay vào đó, nguyên nhân nằm ở các vấn đề chưa được giải quyết. Bạn sắp tìm hiểu về một quy trình giúp các nhóm lãnh đạo nhanh chóng đào sâu vào gốc rễ của vấn đề, thảo luận các giải pháp, và sau đó quyết định – do đó giúp họ tiến lên phía trước, tạo ra năng lượng cho họ bằng cách tháo những mỏ neo đang níu chân họ lại. Một câu để tóm tắt chương này tốt nhất chính là câu châm ngôn mà cha đã dạy tôi từ lâu: “Việc bạn quyết định như thế nào không quan trọng bằng việc bạn đã ra quyết định.” Thiếu quyết đoán sẽ khiến bạn tổn thất nhiều hơn cả những quyết định sai.

Hầu hết khách hàng mới sử dụng EOS, khi bắt đầu giải quyết các vấn đề chính của họ trong giai đoạn đầu của quá trình, đều nói rằng: “Vấn đề này đã diễn ra nhiều năm” hoặc “Chúng tôi đã cố gắng giải quyết vấn đề đó quá lâu rồi.” Mỗi một vấn đề chưa được giải quyết sẽ tạo thêm gánh nặng cho tổ chức và khiến bạn không

thể tiến lên. Bạn rất có năng lực, nhưng chính những vấn đề chưa được giải quyết này đang tiêu tốn rất nhiều thời gian và năng lượng của bạn. Cuối cùng, bạn hoặc tổ chức của bạn sẽ nổ tung dưới sức ép. Bằng cách giải quyết những vấn đề này, bạn sẽ giải phóng năng suất, tạo thêm thời gian và năng lượng.

Trong chương về Hợp phần Vấn đề này, bạn sẽ tìm hiểu hai công cụ EOS tiếp theo để áp dụng chống lại các trở ngại đang ghìm dìm phát triển của doanh nghiệp. Đầu tiên là nguyên tắc tạo Danh sách Vấn đề. Thứ hai là công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề. Khi đã thiết lập xong hai công cụ, bạn sẽ hạ gục những trở ngại nói trên.



DANH SÁCH VẤN ĐỀ

Vấn đề tồn tại là chuyện rất bình thường. Càng sớm thừa nhận các vấn đề của mình, không coi đó là kiểu suy nghĩ tiêu cực hay một dạng điểm yếu nào đó, bạn càng tiến nhanh về phía trước. Tin tốt là trong lịch sử kinh doanh chỉ tồn tại một số kiểu vấn đề. Cùng là những vấn đề đó nhưng chúng mọc thêm lên. Điều duy nhất thay đổi là khả năng giải quyết vấn đề của bạn. Chìa khóa ở đây là tạo ra môi trường để vấn đề lộ diện.

Bước quan trọng đầu tiên là tạo ra một nơi làm việc khiến mọi người cảm thấy thoải mái khi gọi tên những vấn đề đang chắn ngang đường đi tới tầm nhìn của bạn. Để làm điều đó, đội ngũ lãnh đạo của bạn phải cảm thấy thoải mái với kiểu môi trường

này. Kỳ vọng duy nhất của tôi với mỗi khách hàng EOS là họ sẽ cởi mở và trung thực với nhau. Khi đội ngũ lãnh đạo trở nên cởi mở và trung thực, bạn sẽ có một tổ chức cởi mở và trung thực. Khi các nhóm lãnh đạo chịu thay đổi, doanh nghiệp sẽ thay đổi. Nếu nhóm lãnh đạo cởi mở và trung thực, các vấn đề sẽ được nêu ra một cách thoải mái.

Đừng sợ chết khi phải công khai nói về các vấn đề. Bạn không mất gì cả, thậm chí bạn sẽ có được tất cả mọi thứ. Hãy bắt đầu bằng các cuộc họp của đội ngũ lãnh đạo trước, và hành vi này sẽ được thực hiện trong toàn bộ tổ chức. Kết quả là bạn sẽ có một môi trường nơi mà mọi người cảm thấy thoải mái khi cởi mở và trung thực về mọi chuyện.

Mặt khác, nếu đội ngũ lãnh đạo không lành mạnh thì tổ chức sẽ không bao giờ lành mạnh. Trong cuốn *The Five Dysfunctions of a Team* (tạm dịch: 5 trở ngại chức năng của đội ngũ), Patrick Lencioni cho rằng mức độ tin tưởng cao là nền tảng làm nên các đội ngũ khỏe mạnh, vận hành tốt. Trong cuốn sách *Managing by Values* (tạm dịch: Quản lý bằng giá trị), tác giả Ken Blanchard và Michael O'Connor đã viết “giao tiếp sẽ diễn ra tự nhiên khi bạn tạo ra môi trường làm việc an toàn”. Niềm tin tạo ra một nền văn hóa mở, nơi mọi người cảm thấy thoải mái khi nói về các vấn đề phát sinh.

Bạn không thể đạt được sự cởi mở này nếu mọi người trong tổ chức sợ mất việc hoặc các tình trạng chia rẽ khủng khiếp khác. Do đó, niềm tin bắt đầu nơi bạn. Bạn cần xác lập giọng nói bằng cách công khai thừa nhận sai lầm và các vấn đề, sau đó mọi người phải cùng làm việc để giải quyết chúng. Mọi người đều phải hiểu rằng ai cũng có thể nêu ra vấn đề, miễn là chúng sẽ được sửa chữa sau đó.

Danh sách Vấn đề sẽ trở nên vô nghĩa nếu không ai chịu đưa ra các vấn đề ý nghĩa. Cách để có được các vấn đề có ý nghĩa trong danh sách là tạo ra các nhóm làm việc cởi mở và trung thực. Khi Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình của bạn hoàn tất, tổ chức của bạn sẽ được hình thành từ một số nhóm. Mỗi nhóm đều phải là nhóm khỏe mạnh, bắt đầu từ đội ngũ lãnh đạo của bạn. Khi mỗi nhóm đều trở nên khỏe mạnh hơn, bạn sẽ thấy các vấn đề được nêu ra thoải mái hơn và mức độ tin cậy ngày càng tăng lên.

Với một tổ chức trung thực và cởi mở, Danh sách Vấn đề sẽ trở thành một công cụ tạo ra kỷ luật để giữ cho tất cả các vấn đề của bạn được nêu ra và quản lý tại một nơi. Tổ chức của bạn nên có ba

loại Danh sách Vấn đề:

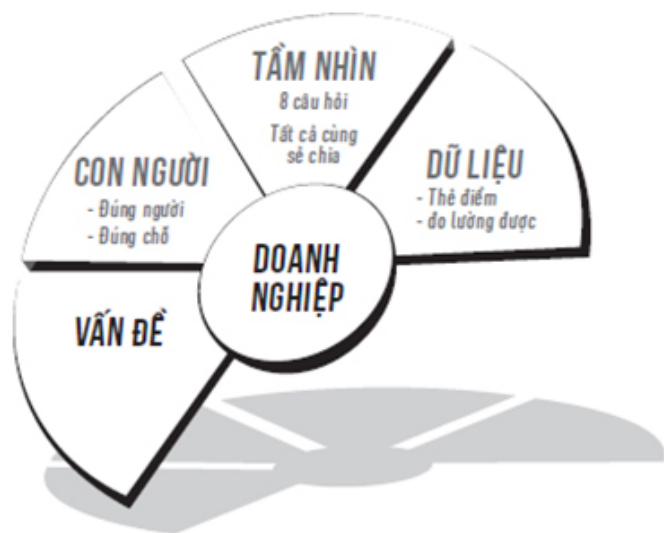
1. Danh sách Các vấn đề trong Tầm nhìn/Lực đẩy (V/TO). Đây là tất cả các vấn đề của công ty có thể lưu lại để giải quyết sau 90 ngày. Chúng sẽ được giải quyết trong các cuộc họp hàng quý sắp tới. Các vấn đề với mức độ ưu tiên chưa đủ để giải quyết ngay trong tuần này hoặc quý này phải được lưu trữ ở đâu đó để bạn không mất dấu chúng. Danh sách Vấn đề trong bảng V/TO là nơi để bạn làm điều này. Danh sách này sẽ bao gồm nhiều vấn đề đa dạng như ý tưởng sản phẩm mới, vấn đề nhân viên chủ chốt, nhu cầu công nghệ, di dời văn phòng, nhu cầu vốn và nhu cầu về chính sách nhân sự. Bạn sẽ đặt các vấn đề ở đây nếu như chưa giải quyết chúng ngay trong quý này vì có những việc cần gấp hơn.

2. Danh sách Các vấn đề hàng tuần của đội ngũ lãnh đạo. Các vấn đề này sẽ có khung thời gian ngắn hơn nhiều. Đây là tất cả các vấn đề liên quan trong tuần và quý này và phải do cấp lãnh đạo cao nhất giải quyết. Những vấn đề này sẽ được giải quyết trong các cuộc họp nhóm lãnh đạo hàng tuần của bạn. Bạn không nên giải quyết các vấn đề của từng bộ phận. Hãy tập trung vào những vấn đề mang tính chiến lược. Nếu một vấn đề có thể giải quyết ở cấp phòng ban, hãy đưa xuống cho phòng ban liên quan để giải quyết. Các vấn đề lãnh đạo rất đa dạng, có thể là các Hòn Đá đang không được thực hiện đúng tiến độ, một điểm xấu trong Thẻ điểm, các vấn đề về nhân sự chủ chốt, các khó khăn với khách hàng lớn và các vấn đề liên quan đến quy trình và hệ thống.

3. Danh sách Các vấn đề của phòng ban. Những vấn đề này ở cấp độ cục bộ hơn. Chúng bao gồm tất cả các vấn đề liên quan đến phòng ban trong tuần và phải được giải quyết trong các cuộc họp hàng tuần của các phòng ban. Nhóm bán hàng có thể đã đạt chỉ tiêu cho cuộc gọi, thuyết trình, kết thúc hoạt động kinh doanh, tiếp thị và tài liệu thuyết trình trong danh sách của họ, trong khi nhóm vận hành có thể đã hoàn thiện các đơn đặt hàng, mua hàng, giải quyết khiếu nại của khách hàng và có điểm số thấp trong mục sản lượng trong Thẻ điểm của họ.

Một khách hàng đã chia sẻ một ý tưởng tuyệt vời mà ông đã sử dụng khi ông gặp khó khăn khi phải tìm cách để nhân viên trong bộ phận của mình trở nên cởi mở và trung thực trong việc xác định và giải quyết các vấn đề. Trong cuộc họp tiếp theo, ông đã yêu cầu mỗi người phải mang tới cuộc họp hai vấn đề. Nếu ai đó không có đủ hai vấn đề, họ không được tham dự cuộc họp. Ông nói đó là cuộc họp tốt nhất mà đội của mình từng có. Khi đã mở được “cửa chắn lũ”, đội của họ trở nên khỏe mạnh hơn bao giờ hết.

Với một nền văn hóa cởi mở và trung thực, cùng ba Danh sách Vấn đề rõ ràng, các vấn đề sẽ bắt đầu tuôn chảy không ngừng. Bây giờ bạn có thể phân chia từng vấn đề vào các danh sách thích hợp. Mỗi vấn đề phát sinh trong tổ chức của bạn đều đã nằm trong danh sách xác định, nghĩa là bạn phải xắn tay giải quyết chúng. Cách hiệu quả nhất để làm việc này là sử dụng công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề.



Theo dõi Giải quyết Vấn đề

Khi giải quyết các vấn đề, các đội ngũ lãnh đạo dành phần lớn thời gian của họ để thảo luận về mọi thứ, nhưng hiếm khi nhận diện được bất cứ điều gì, và hầu như không bao giờ giải quyết được một việc cụ thể nào đó. Đây chính là một đại dịch trong thế giới kinh doanh.

Hầu hết các đội nhóm đều phải chịu những thách thức khác nhau khi giải quyết các vấn đề. Những thách thức phổ biến gồm có e ngại xung đột, thiếu tập trung, thiếu kỷ luật, thiếu cam kết và cái tôi. Có rất nhiều mô hình và cách tiếp cận để giải quyết vấn đề khác nhau, nhưng hầu hết mọi người thấy chúng quá phức tạp và tốn thời gian. Một số giải pháp giải quyết xung đột chi tiết và các kỹ thuật giải quyết vấn đề đòi hỏi tiêu tốn hàng giờ chuẩn bị và cả núi giấy tờ. Nhưng có một cách tốt hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn. Sau khi quan sát hiện tượng này trong nhiều năm, tôi đã tạo ra một công cụ đơn giản giúp khách hàng giải quyết vấn đề của họ. Tên của công cụ này là Theo dõi Giải quyết Vấn đề.

Theo dõi Giải quyết Vấn đề bao gồm ba bước:

1. Xác định

2. Thảo luận

3. Giải quyết

Để bắt đầu, trước tiên bạn phải kiểm tra Danh sách Vấn đề của mình và nhanh chóng xác định ba vấn đề hàng đầu cần giải quyết. Đừng bắt đầu từ mục đầu tiên trong danh sách và giải quyết từ trên xuống dưới, đó là điều sai lầm. Nếu vấn đề quan trọng nhất đứng thứ bảy trong danh sách, bạn hiếm khi có thể xử lý nhiều vấn đề trong một cuộc họp bàn, và kết quả là bạn sẽ không chạm đến vấn đề quan trọng nhất. Bên cạnh đó, khi bạn giải quyết vấn đề theo thứ tự ưu tiên, một vài vấn đề sẽ được loại khỏi danh sách vì thực chất chúng chỉ là các triệu chứng của vấn đề thực chất mà bạn đã giải quyết. Ví dụ: Giả sử bạn xác định vấn đề quan trọng nhất là quy trình chuyển giao từ khâu bán hàng sang vận hành không hiệu quả. Sau khi giải quyết vấn đề, bạn sẽ nhận ra vấn đề đầu tiên và thứ hai trong danh sách – sự thất vọng với đội ngũ bán hàng và khối động dự án chậm – chỉ là triệu chứng của cùng một vấn đề. Kết quả là hai vấn đề này sẽ tự động biến mất.

Giả sử bạn đã xác định được ba vấn đề quan trọng nhất, hãy bắt đầu với vấn đề số một và theo dõi giải quyết vấn đề:

Hãy xác định vấn đề thực chất, bởi vì các vấn đề hay được nêu ra hiếm khi là vấn đề gốc rễ. Bản chất vấn đề luôn ẩn sâu dưới một số lớp bề mặt. Trong đa số trường hợp, những vấn đề được gọi tên thực chất chỉ là các biểu hiện ra bên ngoài của vấn đề cốt lõi, vì vậy bạn phải tìm ra gốc rễ của vấn đề. Bằng cách lật đi, lật lại vấn đề, bạn sẽ tìm ra nguyên nhân thực sự.

Hãy sẵn sàng đón nhận cảm giác không mấy dễ chịu. Nguyên nhân chủ yếu của các vấn đề thực sự thường do yếu tố con người. Cuộc thảo luận có thể chạm đến vấn đề sát sườn, nếu một ai đó trong nhóm lãnh đạo hoặc một nhân viên trực tiếp của họ chịu trách nhiệm. Bạn phải đủ khả năng để nói chuyện về con voi trong phòng. Đây chính là lý do vì sao sự tin tưởng là rất quan trọng. Bạn phải chấp nhận tình trạng dễ tổn thương lẫn nhau và sẵn sàng đối thoại thẳng thắn về những vấn đề thực sự. Hãy luôn nhớ đến lợi ích to lớn hơn của tổ chức.

Bạn sẽ cần nhiều thời gian để xác định vấn đề hơn so với bước thứ hai và thứ ba, và điều này hoàn toàn ổn. Bởi vì vấn đề gốc rễ có thể có nhiều triệu chứng. Nói cách khác, đôi khi bạn sẽ dành phần lớn

thời gian của mình chỉ để xác định vấn đề. Kết quả là, các bước Thảo luận và Giải quyết sẽ chỉ mất vài phút vì vấn đề thực sự đã hiện ra rất rõ ràng.

Sau đây là một ví dụ: Vấn đề được nêu ra là khách hàng của John quá đòi hỏi. John điều hành nhà kho và phàn nàn rằng khách hàng đang mong đợi quá nhiều khi đòi hỏi thời gian giao hàng chỉ trong vòng hai ngày. Khi thảo luận vấn đề này, bạn đi từ chỗ cho rằng khách hàng của John quá khắt khe đến chỗ cho rằng có thể bạn đang giao tiếp với khách hàng không hiệu quả. Khi đào sâu vấn đề hơn nữa, có thể bạn nhận ra nguyên nhân có thể là do quy trình không hoạt động. Nhưng càng đào sâu vấn đề, sau cùng bạn nhận ra vấn đề thực sự là ở John, chính anh đang làm việc không hiệu quả.

Tiếp tục đi đến tận gốc rễ vấn đề, bạn nhận ra John đang ngồi sai chỗ. Trên thực tế, yêu cầu giao hàng trong hai ngày của khách hàng là rất hợp lý và nếu bạn không đạt được yêu cầu đó, công ty sẽ bắt đầu đánh mất khách hàng. John không thể tổ chức, quản lý và giao sản phẩm đúng giờ. Anh ta không có năng lực này (hãy nhớ công thức GWC). Vì vậy, giả sử bạn đã xác định rõ ràng vấn đề thực sự (John đang ngồi sai chỗ), bây giờ bạn có thể tiếp tục thảo luận những việc cần làm tiếp theo. Đôi khi quá trình này mang đến cảm giác giống như bạn đang lột vỏ một củ hành tây vậy.

Khi xác định vấn đề, bạn cần đặt mình trong bối cảnh hiểu rằng có ba kiểu vấn đề. Thứ nhất là kiểu vấn đề thực sự phải được giải quyết. Thứ hai là thông tin cần được truyền đạt tới cả nhóm và nhận được sự đồng ý của tất cả mọi người. Thứ ba là một ý tưởng hoặc cơ hội cần ý kiến phản hồi, sự động não suy nghĩ, các hiểu biết sâu sắc (insight) và/hoặc tín hiệu bật đèn xanh của nhóm. Kết quả là trong bước xác định, người có vấn đề có trách nhiệm làm rõ vấn đề đó là gì và họ cần gì. Ví dụ, nếu đó là kiểu vấn đề thứ hai, người có vấn đề sẽ bắt đầu IDS bằng cách mở màn: “Tôi chỉ muốn chắc chắn rằng mọi người đều hiểu rõ và đồng ý về chính sách giá mới.” Điều này sẽ giúp toàn bộ nhóm biết mục tiêu và khiến việc giải quyết vấn đề trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

BƯỚC 2: THẢO LUẬN

Hầu hết mọi người đều dành phần lớn thời gian cho bước này. Họ hiếm khi xác định vấn đề thực sự trước khi bước vào thảo luận, và do đó họ hiếm khi giải quyết được bất cứ điều gì. Họ chỉ nói liên hồi và thực sự cho rằng mình đang làm việc rất hiệu quả.

Việc xác định rõ ràng một vấn đề cho phép bạn tập trung vào chính vấn đề đó và không để suy nghĩ hay hành động đi chệch sang chuyện khác. Khi vấn đề đã được xác định rõ ràng, đừng e ngại đề xuất giải pháp. Đôi khi bạn sẽ không cần mất nhiều thời gian cho bước thảo luận, bởi vì vấn đề đã trở nên rất rõ ràng và ai cũng có thể nhìn ra giải pháp. Trong ví dụ trên của John, liệu còn gì nữa để thảo luận? Giải pháp là sử dụng Công cụ Phân tích Con người với trường hợp của John, cùng anh ngồi lại, xác định xem liệu anh có thể sửa chữa các vấn đề của mình hay không và sau đó áp dụng quy tắc ba lần. Việc lên tiếng đề ra giải pháp sẽ khiến mọi người buộc phải phản ứng, và điều này thúc đẩy các cuộc thảo luận đầy đủ hơn.

Ở dạng đơn giản nhất, bước thảo luận là cơ hội để mọi người nói lên tất cả suy nghĩ của họ về vấn đề này. Mọi người sẽ nêu ra toàn bộ ý kiến trong một môi trường cởi mở, nơi không có điều gì được coi là xa vời, không thể chạm tới.

Mọi người nên nói ra điều họ tin tưởng, nhưng họ chỉ nên nói điều đó một lần, bởi nếu nhiều hơn một lần, nó sẽ trở thành một trò chơi chính trị. Trong bước thảo luận, bạn sẽ cần phải chiến đấu vì lợi ích tốt hơn của cả tổ chức, chứ không phải điều tốt nhất cho bạn hay bộ phận của bạn. Nếu một vấn đề đang dần được đưa về gần với quyền lợi sát sườn của bạn, và giải pháp khiến bạn thấy không thoải mái, bạn phải cố gắng để không uốn giải pháp theo hướng thuận lợi hơn cho bạn hay nhóm của bạn. Nếu làm như vậy, bạn đang làm tất cả chỉ để bảo vệ lãnh thổ của mình thay vì phục vụ cho lợi ích của tổ chức. Bạn cần có những mâu thuẫn lành mạnh và để giải pháp lộ diện, kể cả khi nó có thể mang đến cho bạn những điều không mấy dễ chịu.

Tương tự như vậy, khi cuộc thảo luận bắt đầu trở nên dài hơn mức cần thiết, đã đến lúc chuyển sang Bước 3. Nhưng trước khi làm điều này, hãy thảo luận nhanh về sự chệch hướng.

Cảnh báo chệch hướng!

RE/MAX First là doanh nghiệp từng khốn khổ vì những thay đổi do đi chệch hướng trong suy nghĩ và hành động hơn bất kỳ khách hàng nào khác của tôi, trầm trọng đến mức tôi thậm chí đã hết cách để giúp họ. Phương án cuối cùng, tôi dành tra cứu nghĩa của từ này trong từ điển và viết định nghĩa này với cỡ chữ thật lớn đặt trước mặt họ. Khi họ quay lại văn phòng, đây là những gì họ nhận được:

Chệch hướng

Đi chệch hướng so với mục đích hoặc lộ trình ban đầu, nhìn những thứ không liên quan

Cách làm này đã hiệu quả. Cho tới hôm nay, họ là một trong những khách hàng xuất sắc nhất trong việc luôn giữ được trọng tâm, và bây giờ họ đạt năng suất lớn hơn rất nhiều. Nhân tiện, sau buổi họp hôm đó, họ đã có một năm đạt lợi nhuận lớn nhất trong lịch sử công ty.

Lý do hàng đầu khiến hầu hết các đội ngũ lãnh đạo dành phần lớn thời gian của họ vào việc thảo luận chính là sự chệch hướng. Tôi đã quan sát những nhóm chệch hướng tới 10 lần khi thảo luận một vấn đề. Tôi biết vì mỗi lần như vậy, tôi lại ghi chép lại và nói cho họ biết khi họ đã thảo luận xong. Đó có thể là một hồi chuông cảnh báo rất tốt. Ban đầu, có thể họ nói về việc tăng doanh số và sau 5 lần đi chệch hướng, câu chuyện của họ đã chuyển về mẫu tiêu đề thư (letterhead). Cuộc hội thoại diễn ra như sau: Doanh số đang sụt giảm, chúng ta phải tăng doanh số. Tiếp theo, một ai đó đề cập đến đội ngũ bán hàng và những việc họ đang làm, rồi từ đó chúng tôi bắt đầu thảo luận về một nhân viên bán hàng, cụ thể là Jack. Từ cuộc trò chuyện về Jack, chúng tôi chuyển sang việc Jack và Sue trong nhóm kế toán không hòa hợp với nhau. Câu chuyện này dẫn tới câu hỏi, “Sue có gửi thư cho những khách hàng đã quá thời hạn thanh toán không?”, và dẫn tới câu hỏi tiếp theo, “Cô ấy có sử dụng mẫu tiêu đề thư không?”

Bạn không phải ngồi đó một cách bất lực. Khi ai đó bắt đầu nói sang chủ đề khác, hãy có thói quen nhắc nhở họ “Cảnh báo chệch hướng!”. Đây là một cách nhắc nhở thân thiện để bạn đi đúng hướng. Nếu như chủ đề được nói tới cũng là một vấn đề có thực, nhưng không liên quan tới vấn đề đang được thảo luận, hãy đưa nó vào Danh sách Vấn đề và giải quyết nó theo trình tự ưu tiên.

Khi đã hoàn thành bước thảo luận, tất cả các phương án, dữ liệu, ý tưởng, giải pháp và lo ngại liên quan đến vấn đề đang được giải quyết sẽ đều được nêu ra một cách công khai. Điều này cho phép bạn chuyển sang Bước 3 – giải quyết vấn đề triệt để.

BƯỚC 3: GIẢI QUYẾT

Bước giải quyết là kết luận hay giải pháp thường sẽ trở thành một hạng mục hành động cụ thể do một người thực hiện. Mục này sẽ xuất hiện trong Danh sách Những việc cần làm, và khi hành động

được hoàn thành, vấn đề sẽ biến mất vĩnh viễn.

George Perles, huấn luyện viên trưởng của đội Michigan State Spartans từ năm 1983 đến 1994 từng có một bài phát biểu đầu bữa tối tại bộ phận nơi tôi làm việc. Ông chia sẻ một bí quyết từ những ngày ông còn là trợ lý huấn luyện viên cho đội Pittsburgh Steelers trong thời hoàng kim của họ những năm 1970. Ông nói: “Chúng tôi đưa ra mọi quyết định như thể mình sắp tham dự giải Super Bowl”, và kết quả là họ đã vô địch Super Bowl bốn lần. Đó chính là điều tất cả các đội ngũ lãnh đạo nên làm. Bạn nên đưa ra tất cả các quyết định như thể bạn sắp tham dự giải Super Bowl của chính mình – như thể bạn sắp đạt được tầm nhìn của mình.

Một điều quan trọng cần lưu ý là bạn không thể nhảy cóc tới bước giải quyết vấn đề mà không thực hiện Hợp phần Tầm nhìn trước tiên. Nếu như Tầm nhìn/Tổ chức Lực đẩy chưa được hoàn thiện và đội ngũ lãnh đạo của bạn chưa có chung quan điểm, bạn sẽ không bao giờ có thể giải quyết tốt vấn đề. Cũng giống như lái xe hơi, không có điểm đến và có những cú rẽ ngẫu nhiên. Nếu không biết mình đang đi đâu, bạn không thể quyết định rẽ theo đường nào. Nếu như trong quá khứ, việc đưa ra quyết định từng rất khó khăn, thì giờ đây nó sẽ trở nên dễ dàng hơn khi bạn đã có tầm nhìn rõ ràng.

Giải quyết các vấn đề thường rất mất thời gian. Bằng cách giải quyết vấn đề ngay lúc này, bạn sẽ tiết kiệm được thời gian rất nhiều lần cho tất cả các bộ phận bằng cách loại trừ tất cả các vấn đề triệu chứng trong tương lai. Đã qua rồi cái thời tạm gác vấn đề sang một bên để bạn có thể sống sót sang tuần tiếp theo. Cố gắng giữ vấn đề bằng băng dính và dây rợ đã trở thành quá khứ. Để tạo ra một cỗ máy vận hành trơn tru, bạn phải giải quyết các vấn đề dài hạn và hài hòa với tầm nhìn.

Có ba kiểu ra quyết định hành động sau một phiên làm việc để giải quyết vấn đề. Kiểu đầu tiên là khi vấn đề đã được giải quyết và cần hành động. Ví dụ: “John sẽ điều chỉnh nội dung thư thông báo về các khoản phải thu đã quá hạn và đảm bảo sẽ sử dụng ngôn ngữ mới trong thư.” Trong trường hợp này, John sẽ nhận hành động và hoàn thành nó, vậy là vấn đề đã được giải quyết. Kiểu thứ hai là khi vấn đề chỉ thuần túy là về nhận thức, và kết luận đưa ra là mọi người đều đồng thuận về nhận thức đó. Ví dụ: “Vậy là tất cả chúng ta đều đồng ý rằng các cuộc họp sẽ diễn ra đúng giờ.” Kiểu thứ ba là khi vấn đề đòi hỏi phải nghiên cứu thêm hoặc có thêm dữ liệu thực tế. Trong trường hợp này, một ai đó sẽ nhận nhiệm vụ nghiên cứu và chia sẻ kết quả trong cuộc họp tiếp theo. Ví dụ: “Bill

sẽ thu thập dữ liệu khách hàng trong vòng hai năm qua, và chúng ta sẽ biến vấn đề này thành ưu tiên hàng đầu trong cuộc họp vào tuần tới.”

Khi bạn đã thành thạo bước thứ ba này trong Theo dõi Giải quyết Vấn đề và giải quyết vấn đề của chính mình tốt hơn, nhóm của bạn phải biến 10 khía cạnh quan trọng sau của việc giải quyết vấn đề trở thành một phần của tổ chức (internalize).

10 Điều răn về giải quyết vấn đề

1. Không quyết định dựa trên sự đồng thuận

Với một đội ngũ lành mạnh, có tầm nhìn rõ ràng và mọi người thống nhất được quan điểm, 8 trên 10 lần, họ sẽ đồng tình về giải pháp. Tuy nhiên, sẽ có những lúc mọi người không đồng tình với nhau, và sẽ có người phải đưa ra quyết định cuối cùng. Quản lý dựa trên sự đồng thuận sẽ không hiệu quả, bởi sau cùng bạn sẽ không thể kinh doanh được nữa. Không phải tất cả mọi người đều hài lòng trong những tình huống như thế này, nhưng miễn là ý kiến của họ được lắng nghe và nếu bạn có một đội ngũ lành mạnh, họ có thể chấp nhận thực tế và sẽ ủng hộ quyết định. Từ đó, bạn phải thể hiện được sự thống nhất cùng nhau tiến về phía trước.

Một trong những trường hợp quản lý dựa trên sự đồng thuận tồi tệ nhất là một doanh nghiệp do thế hệ tiếp theo trong gia đình điều hành. Doanh nghiệp trì trệ, không tăng trưởng và cần phải đưa ra những quyết định khó khăn để lấy lại khả năng sinh lời. Trong những buổi làm việc đầu tiên, mỗi khi cần đưa ra một quyết định khó khăn, cả nhóm sẽ lùi lại vì lo sợ đụng chạm đến cảm xúc của ai đó, hoặc ai đó sẽ nói “Hãy bỏ phiếu.” Chuyện này đã diễn ra trong nhiều năm. Họ là những người tử tế nhất bạn từng gặp. Nhưng họ luôn quay trở lại buổi làm việc tiếp theo và than phiền về những vấn đề cũ, rằng không có cách nào thực sự hiệu quả. Sau một năm quyết tâm củng cố sự cởi mở và trải qua một số buổi làm việc không mấy dễ chịu với một số người, một trong số các chủ doanh nghiệp đã phải đứng ra nhận làm Người tích hợp và bắt đầu đưa ra những quyết định khó khăn. Cuối cùng, tình hình đã dần khởi sắc.

Trong vô số các trường hợp quyết định khó khăn, tôi đã quan sát những trường hợp khi nhóm bị chia rẽ, nếu như Người tích hợp nghe theo ý kiến của đa số, quyết định sau cùng sẽ là một quyết định sai lầm. Trong một số chuyên đề về việc ra quyết định của

tạp chí Fortune, có một câu trích dẫn lời của Jim Collins rằng trong rất nhiều năm nghiên cứu: “Không có quyết định quan trọng nào được đưa ra vào thời điểm không có sự đồng thuận hoàn toàn.”

2. Không phải là Weenie

Giải pháp luôn rất đơn giản, nhưng việc thực hiện nó không phải lúc nào cũng dễ dàng. Bạn phải có ý chí mạnh mẽ, quyết tâm vững vàng và sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn.

3. Phải quyết đoán

Hãy nhớ lại một nghiên cứu trong cuốn Nghĩ giàu, làm giàu. 25.000 người thất bại thiếu khả năng ra quyết định và trì hoãn, trong khi vài trăm nhà triệu phú ra quyết định nhanh chóng và từ từ thay đổi quyết định. Hãy nhớ, việc bạn quyết định như thế nào không quan trọng bằng hành động ra quyết định, vì vậy, hãy quyết đoán!

4. Không dựa vào thông tin gián tiếp (secondhand information)

Bạn không thể giải quyết một vấn đề liên quan đến nhiều người mà không có sự tham gia của tất cả các bên. Nếu như vấn đề bạn cần giải quyết liên quan đến nhiều người không có mặt trong phòng, hãy đặt thời gian họp để tất cả mọi người đều có thể tham dự. Tyler Smith của Niche Retail gọi đây là “pow-wow”. Nếu có ai đó nêu ra vấn đề liên quan đến những người khác hoặc thông tin gián tiếp, ông sẽ nói “Hãy tổ chức một buổi pow-wow” và đề nghị tất cả những người có liên quan tham gia và giải quyết vấn đề.

5. Phải chiến đấu vì lợi ích lớn hơn

Hãy đặt cái tôi, chức vụ, cảm xúc và các niềm tin trong quá khứ sang một bên. Chỉ tập trung vào tầm nhìn của tổ chức. Bạn sẽ nhìn xuyên thấu các viên kẹo bọc đường, tính cách từng người và chính trị nơi công sở. Nếu bạn tập trung vào lợi ích to lớn hơn, bạn sẽ đạt được quyết định nhanh hơn và tốt hơn.

6. Không cố gắng giải quyết mọi vấn đề

Hãy giải quyết lần lượt từng vấn đề, theo thứ tự ưu tiên. Số lượng không quan trọng, điều quan trọng là chất lượng. Bạn sẽ không bao giờ giải quyết hết tất cả vấn đề. Càng sớm hiểu ra điều này, bạn càng có nhiều khả năng đạt được sự sáng khoái. Hãy giải quyết vấn đề quan trọng nhất trước tiên, sau đó chuyển sang vấn

để tiếp theo.

7. Chịu đựng, Kết thúc hay Thay đổi

Đây là một bài học quan trọng khác mà tôi học được từ cha mình. Trong giải quyết vấn đề, bạn có ba phương án: Bạn có thể chịu đựng, kết thúc hoặc thay đổi tình trạng. Không có phương án nào khác. Với hiểu biết này, bạn phải quyết định một trong ba phương án. Nếu không thể tiếp tục Chịu đựng vấn đề này, bạn có hai lựa chọn: Thay đổi hoặc Chấm dứt. Nếu bạn không có phương thức để hành động, hãy chấp nhận chịu đựng nó và ngừng than vãn. Dầu sao, sống chung với lũ chỉ nên là phương án cuối cùng.

8. Chọn lựa sự khó chịu và khổ đau trong ngắn hạn

Những nỗi đau khổ dù ngắn hạn hay dài hạn đều đòi hỏi sự chịu đựng. Hãy nhớ nguyên tắc 36 giờ đau khổ, và giải quyết vấn đề của bạn bây giờ hơn là để về sau.

9. Bước vào vùng nguy hiểm

Vấn đề bạn e ngại nhiều nhất chính là vấn đề cần được thảo luận và giải quyết sớm nhất.

10. Hành động

Hành động có nghĩa là đề xuất một giải pháp. Đừng trông đợi người khác giải quyết vấn đề. Nếu bạn sai, nhóm của bạn sẽ nói cho bạn biết. Đôi khi cuộc thảo luận có thể kéo dài lê thê vì mọi người đều ngại đưa ra một giải pháp, mặc dù có thể một ai đó đã có giải pháp sẵn sàng chỉ chờ họ thốt ra bằng lời nữa thôi. Rất thường xuyên, một nhóm sẽ thảo luận một vấn đề quá lâu. Họ mắc kẹt và không ai chịu đưa ra giải pháp, sau đó bỗng nhiên người im lặng nhất trong phòng đột nhiên lên tiếng và nêu ra gợi ý. Sau đó là một khoảng lặng, và có ai đó thốt lên “Ý tưởng này hay đấy” và tất cả mọi người đồng tình. Đừng ngại nói ra. Rất có thể bạn đang có một ý tưởng tốt.

Một điểm quan trọng: khi vấn đề đã được giải quyết hoàn toàn, phải có người đưa ra tuyên bố về giải pháp. Ví dụ, trong trường hợp John ngồi sai chỗ, một ai đó sẽ nêu ra giải pháp: “Barbara sẽ ngồi lại với John và thảo luận vấn đề liên quan đến vị trí kho hàng, đề nghị anh ấy sang vị trí trợ lý quản lý, và xem liệu anh ấy có muốn công việc đó không. Nếu không, chúng ta đành phải chia tay anh ấy.” Bạn biết rằng sau khi lời tuyên bố được đưa ra, bạn sẽ nghe thấy sự đồng thuận ngọt ngào vang lên. Vấn đề nay đã có

người chịu trách nhiệm giải quyết (trong trường hợp này là Barbara), nó được đưa vào Danh sách Những việc cần làm, và sẽ được hoàn thành. Đôi khi, sau lời tuyên bố vấn đề, một ai đó sẽ nói: “Đợi chút, đó không phải là những gì tôi nghe được”, và cuộc thảo luận lại bắt đầu từ đầu. Như vậy cũng không sao. Bạn đang tạo ra sự sáng tỏ và đạt được sự đồng thuận của mọi người. Hãy kiên nhẫn.

Công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề tuân theo ba bước: xác định, thảo luận và giải quyết. Quy trình này được gọi tắt là IDS. Khi bạn tiến xa hơn trong việc nắm vững Sáu Hợp phần Chính, IDS sẽ trở thành một khía cạnh quan trọng trong hoạt động kinh doanh hằng ngày của bạn. Kể từ bây giờ, khi đối mặt với một vấn đề, bạn chỉ việc “IDS” nó.

Sức mạnh và sự đơn giản của IDS được thể hiện trong câu chuyện về hai khách hàng EOS làm việc cùng nhau. Họ đang phải đối mặt với một số vấn đề khó khăn, vì vậy họ đã tổ chức một cuộc họp. Khi ngồi cùng nhau trong phòng họp, một người tiến đến tấm bảng và viết câu sau:

I
D
S

Người kia mỉm cười, rồi họ ngồi xuống làm việc và giải quyết tất cả vấn đề của mình. Công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề không chỉ áp dụng cho nội bộ mà cho cả bên ngoài. Khả năng “IDS” vấn đề đã trở thành thứ ngôn ngữ chung giữa hai người này, điều đó giúp họ không chỉ tìm ra giải pháp mà đã đạt được nó với tốc độ nhanh hơn.

Giải quyết vấn đề cá nhân

Quá trình xây dựng một đội ngũ khỏe mạnh không phải lúc nào cũng diễn ra suôn sẻ. Nếu một đội ngũ không cởi mở, có thể là do hai cá nhân không hòa thuận với nhau. Họ thậm chí có thể có mâu thuẫn với nhau. Khi tình huống này xảy ra, bạn phải giải quyết sự căng thẳng. Đôi khi đó là trở ngại duy nhất khiến công ty bạn không thể trở thành một khối gắn kết, vận hành tốt. Và bạn cần một đội ngũ gắn kết, vận hành tốt để trở thành một doanh

nghiệp phát triển khỏe mạnh.

Phiên giải quyết vấn đề cá nhân thường sẽ mang đến biện pháp khắc phục. Đây là cơ hội để hai người liên quan giải tỏa sự căng thẳng và giải quyết sự khác biệt giữa họ. Chúng tôi khuyên bạn nên nhờ bên thứ ba hỗ trợ phiên làm việc này.

1. Yêu cầu cả hai người chuẩn bị và sau đó lần lượt từng người sẽ chia sẻ với người kia suy nghĩ của mình về ba điểm mạnh và ba điểm yếu của đối phương.

2. Liệt kê tất cả các vấn đề và giải quyết chúng.

3. Liệt kê các hạng mục hành động trong giải pháp.

4. Gặp lại sau 30 ngày để chắc chắn rằng các mục hành động đã được hoàn thành.

Cứ 10 lần thì sẽ có 9 lần họ giải quyết được vấn đề khác biệt. Trong một số trường hợp hiếm hoi, họ không thể giải quyết được, và bạn phải đưa ra một quyết định khó khăn bởi vì một người sẽ phải ra đi vì lợi ích tốt hơn của cả đội. Hãy nghĩ đến hình ảnh ẩn dụ về một cái cây đang chết dần. Một khi bạn cắt đứt cái rễ đã chết, cây sẽ phát triển trở lại, và nhóm của bạn cũng như vậy. Việc này đôi khi giống như một viên thuốc đắng khó nuốt, nhưng giả sử bạn đã tiến hành phiên giải quyết vấn đề cá nhân và đã thử hết các phương án khác nhưng không thành, thì đây là điều tốt nhất cho tình trạng chung của cả nhóm. Hy vọng rằng, các thành viên bị sa thải có thể được chuyển đến một nhóm khác trong tổ chức.

Thậm chí ngay cả trong một công ty khỏe mạnh, không phải tất cả mọi người đều hòa thuận với nhau như những người bạn thân thiết. Chúng ta chỉ đang nói về việc xây dựng các mối quan hệ kinh doanh hiệu quả, cũng như bất kỳ vấn đề cá nhân nào nghiêm trọng đến mức cản trở nhóm không thể thảo luận thẳng thắn về các nhu cầu của doanh nghiệp.

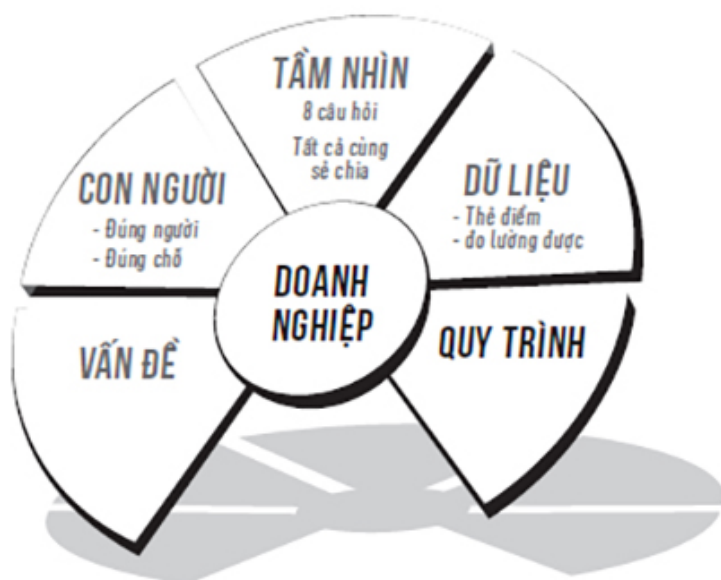
Khi đã rõ về Hợp phần Vấn đề, bạn có thể tạo ra một tổ chức cởi mở và trung thực, nơi mọi người có thể thoải mái nêu ra các vấn đề, sử dụng các công cụ Danh sách Vấn đề và Theo dõi Giải quyết Vấn đề để quản lý và loại bỏ chúng. Bạn đang phát triển gần đến điểm phát huy toàn bộ tiềm năng doanh nghiệp của mình.

Bây giờ bạn đã sẵn sàng để bắt tay vào một hợp phần thường xuyên bị bỏ qua nhất, thành phần bí mật làm nên một doanh nghiệp thành công, vận hành tốt: đó là quy trình.

Chương 7

Hợp phần quy trình

Tìm ra cách của bạn



Khi Jim Weichert, nhà sáng lập của Weichert Realtors, một trong những công ty bất động sản lớn nhất trên thế giới với hơn 19.000 nhân viên kinh doanh và hơn 500 văn phòng, được hỏi bí quyết thành công là gì, ông ấy chỉ trả lời bằng một từ: sự nhất quán. Điều đó nghĩa là sự nhất quán đóng vai trò vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp. Tính nhất quán giúp Jim mở rộng quy mô kinh doanh. Kết quả là, ông đã xây dựng một tổ chức vững mạnh tồn tại suốt gần bốn thập kỷ.

Bạn không thể tinh chỉnh bất cứ điều gì trước khi đạt được sự nhất quán. Hợp phần Quy trình được củng cố bằng sự hiểu biết của bạn về các quy trình cốt lõi (trung bình có khoảng bảy quy trình) làm nên mô hình kinh doanh độc đáo của tổ chức của bạn. Bạn phải đảm bảo mọi người trong tổ chức đều hiểu đúng, đánh giá cao giá trị và làm theo các quy trình này. Đây là hợp phần thường xuyên bị bỏ qua, mọi người coi nó là chuyện đương nhiên, các chủ doanh nghiệp và nhà lãnh đạo thường không đánh giá đúng giá trị của quy trình. Nhưng các chủ doanh nghiệp và nhà lãnh đạo thành công thì nhìn ra những điều quy trình có thể mang lại cho họ. Nếu không dành cho hợp phần này sự chú tâm đầy đủ, bạn sẽ đánh mất tiền bạc, thời gian, hiệu quả và khả năng kiểm soát.

Một lần nữa, hãy hình dung bạn đứng trên cao và cúi xuống quan sát tổ chức của mình. Trông nó như thế nào? Các bộ phận nào đang chuyển động là gì? Thỉnh thoảng, bạn nên quan sát từ tầm cao như vậy để trân trọng những thứ bạn có. Đôi khi bạn có thể coi những gì đã được gây dựng là chuyện dĩ nhiên. Nói theo ý của triết gia và nhà logic học Kurt Godel, bạn không thể hiểu được một hệ thống khi đang ở bên trong nó. Nói theo cách khác, bạn phải có lúc ngừng đầu lên và nhìn nhận hệ thống đúng như bản chất của nó, dù bản chất đó là tốt hay xấu. Chúng ta thường xuyên bị cuốn theo những công việc thường ngày và không bao giờ dành thời gian để làm việc này. Nhưng mỗi lần làm được điều này, bạn sẽ nhìn ra một thứ mới.

Một tổ chức bao giờ cũng vận hành với một số quy trình cốt lõi. Cách các quy trình này phối hợp với nhau hình thành nên một hệ thống độc nhất. Để vượt trần và xây dựng cỗ máy vận hành trơn tru, bạn cần sở hữu năng lực hệ thống hóa. Đây chính là toàn bộ nội dung của chương này: giúp bạn hệ thống hóa những thứ bạn đã gây dựng nên. Bạn sẽ tìm ra những cách khác nhau để cải thiện quy trình, đơn giản hóa chúng, ứng dụng công nghệ vào quy trình và quan trọng hơn hết, thống nhất quy trình trong toàn bộ tổ chức.

Michael Gerber, tác giả của hai cuốn sách *The E-Myth* và *The E-Myth Revisited*, gọi quy trình là “nguyên mẫu nhượng quyền thương mại của bạn”. Khi đã làm rõ các hệ thống và mài giũa chúng, bạn sẽ điều hành doanh nghiệp của mình thay vì để nó điều hành bạn. Đỉnh cao của việc xác định, tài liệu hóa và khiến mọi người tuân theo các quy trình cốt lõi của doanh nghiệp chính là cách (way) của bạn. Khi có một con đường rõ ràng, bạn lập tức nâng cao giá trị của doanh nghiệp, tăng cường khả năng kiểm

soát với doanh nghiệp, và tạo ra cho bản thân các lựa chọn. Từ đó, bạn có thể phát triển doanh nghiệp, giao lại cho người khác điều hành hoặc bán lại doanh nghiệp, thậm chí đơn giản là có nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn.

Có vô số chủ doanh nghiệp phàn nàn về việc họ thiếu kiểm soát hoặc tự do, nhưng cũng chính họ không coi trọng giá trị của các quy trình. Nó giống như câu chuyện về con chó đang ngồi lên một cái đỉnh. Một quý ông đi đến một trang trại. Trên hiên nhà có một ông già đang ngồi trên chiếc ghế bập bênh, con chó già của ông ta đang ngồi cạnh bên. Thấy con chó già rên rỉ, người đàn ông hỏi ông già vì sao nó lại rên. “Vì nó đang ngồi trên một cái đỉnh,” ông già trả lời. “Tại sao nó không di chuyển?” “Bởi vì không đau đến mức nó phải dịch đi.”

Các chủ doanh nghiệp phàn nàn về việc thiếu kiểm soát và tự do cần phải dịch khỏi vị trí có chiếc đỉnh và bắt tay vào hệ thống hóa hoạt động kinh doanh của họ. Trong nhiều tổ chức, mọi người làm việc theo bất cứ cách nào họ muốn, dẫn đến hậu quả là sự thiếu hiệu quả nghiêm trọng và các mâu thuẫn ăn sâu vào hệ thống của họ. Nếu thực sự nhìn thấy tất cả các biến thể, hầu hết các chủ doanh nghiệp sẽ bị sốc. Nhiều người trong số họ chỉ cảm thấy sợ hãi khi phát hiện ra những điều đang thực sự xảy ra. Họ đan các ngón tay vào nhau và hy vọng doanh nghiệp của họ có thể ì ạch tiến lên.

Franklin Communities là một doanh nghiệp điển hình sở hữu sức mạnh của Hợp phần Quy trình. Họ sở hữu và quản lý tám cộng đồng nhà ở di động (manufactured home). Mặc dù là một doanh nghiệp mang nặng tính khuôn mẫu, hai người đồng sở hữu là Ron và Andy Blank đã phá vỡ khuôn mẫu. Họ điều hành doanh nghiệp hết sức chặt chẽ. Họ triển khai tất cả các công cụ EOS. Với sự giúp đỡ của Shelley Taylor – người đứng đầu bộ phận vận hành rất tuyệt vời và ngoan cường, họ đã tạo ra cách của riêng mình và làm theo nó. Với sự hỗ trợ của một đội ngũ bán hàng rất mạnh do Larry Lawson đứng đầu, mỗi người trong số tám nhà quản lý đã điều hành cộng đồng của họ theo đúng quy trình. Kết quả là họ đã đạt được một tỷ lệ người sử dụng nhà ở khiến tất cả các đối thủ cạnh tranh phải bối rối. Trong khi tỷ lệ nhà có người ở của ngành này đang sụt giảm, tỷ lệ này của Franklin vẫn tăng đều đặn trong bốn năm qua.

Để hệ thống hóa tổ chức của bạn thông qua các quy trình cốt lõi, bạn phải thực hiện hai bước chính. Trước tiên, bạn phải tài liệu hóa các quy trình cốt lõi. Thứ hai, bạn phải đảm bảo việc tất cả

mọi người đều tuân theo các quy trình. Hãy bắt đầu với việc tài liệu hóa.



TÀI LIỆU HÓA QUY TRÌNH CỐT LÕI

Có ba giai đoạn trong việc tài liệu hóa cách của bạn: đầu tiên, xác định các quy trình cốt lõi; sau đó, chia nhỏ từng bước trong các quy trình và xây dựng tài liệu; cuối cùng, gom thông tin vào trong một gói thông tin duy nhất dành cho tất cả mọi người trong công ty.

Xác định quy trình cốt lõi

Để bắt đầu, hãy lên lịch một giờ làm việc với nhóm lãnh đạo của bạn. Bạn không thể ủy quyền cho một người làm việc này. Hãy cùng nhau thực hiện bước đầu tiên này để có cách gọi tên giống nhau đối với các quy trình cốt lõi. Các chủ doanh nghiệp có xu hướng tuyên bố rằng họ biết quy trình của mình là gì; tôi thường xuyên gặp phải sự phản ứng từ khách hàng, họ cho rằng cuộc họp này là không cần thiết. Mỗi lần tôi đưa ra lời đề nghị, phản ứng sẽ luôn là: “Ồ, chúng ta có thể hoàn thành việc này trong vòng năm phút.” Tôi chưa bao giờ thấy đội ngũ nào hoàn thành việc này trong vòng ít hơn một giờ.

Và đây là lý do vì sao: đội ngũ lãnh đạo của bạn cần phải xác định và đồng ý về cách gọi tên các quy trình cốt lõi của doanh nghiệp.

Khi bắt đầu cuộc thảo luận, bạn sẽ nhận ra mỗi người lại có những cách gọi tên khác nhau và có sự bất đồng về số lượng quy trình.

Các quy trình cốt lõi thường bao gồm:

Quy trình nhân sự là cách bạn tìm kiếm, tìm thấy, tuyển dụng, định hướng, quản lý, đánh giá, đề bạt, giữ chân và sa thải nhân sự.

Quy trình marketing là cách bạn đưa thông điệp của mình đến với đối tượng mục tiêu, khiến họ quan tâm đến những việc bạn làm và tạo ra khách hàng tiềm năng cho đội ngũ bán hàng.

Quy trình bán hàng là cách bạn chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng.

Quy trình vận hành là cách bạn tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ cho khách hàng của mình. Thông thường sẽ có từ 1-3 quy trình cốt lõi trong khâu vận hành (ví dụ: quản lý dự án, hậu cần, kho bãi, phân phối, kỹ thuật viên dịch vụ, quản lý khách hàng, giao phát dịch vụ, sản xuất, kiểm soát chất lượng, dịch vụ khách hàng).

Quy trình kế toán là dòng chảy và quản lý các khoản tiền vào-ra.

Quy trình duy trì khách hàng là cách bạn chủ động chăm sóc khách hàng sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đã được phân phối tới tay họ, và cách bạn giữ chân khách hàng để họ tiếp tục quay lại và giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ của bạn tới những người khác.

Cho dù bạn có bao nhiêu quy trình cốt lõi, bạn cần xác định những quy trình đang xử lý tất cả các hoạt động đang diễn ra trong doanh nghiệp. Sau đó liệt kê chúng trong một tài liệu và đảm bảo rằng đội ngũ lãnh đạo của bạn thống nhất 100% về số lượng, tên gọi và bản chất của các quy trình.

Bạn sẽ thấy bất ngờ về hiệu quả đạt được với bước này. Bài tập này giúp bạn tư duy rõ ràng, phân biệt vấn đề rạch ròi như trắng với đen. Bạn sẽ thấy từng phút bạn đã dành cho nó đều thật giá trị. Bạn sẽ nhận thấy thời gian đầu tư vào hoạt động này là xứng đáng khi mọi người đều lập tức nói chung một ngôn ngữ.

Bây giờ, bạn đã xác định được từng quy trình cốt lõi và có tên gọi cụ thể cho mỗi quy trình, tất cả mọi người từ nay đều phải gọi đúng tên của mỗi quy trình. Nếu cách bạn quản lý các khách hàng của mình được gọi Quy trình Chăm sóc Khách hàng, mọi người

phải sử dụng chính xác tên gọi này. Chỉ bằng cách thống nhất việc gọi tên các quy trình cốt lõi, bạn đã giảm bớt sự phức tạp và tăng hiệu quả trong tổ chức.

TÀI LIỆU HÓA TỪNG QUY TRÌNH CỐT LÕI

Trong bước này, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình sẽ phát huy hiệu lực. Người chịu trách nhiệm cho một quy trình nhất định cũng đồng thời có trách nhiệm tài liệu hóa quy trình đó. Người đứng đầu bộ phận bán hàng và marketing chịu trách nhiệm tài liệu hóa quy trình bán hàng và quy trình marketing. Người đứng đầu bộ phận vận hành sẽ có 1-3 quy trình vận hành, v.v.. Người tích hợp thường chịu trách nhiệm về toàn bộ dự án, đảm bảo mọi người đều hiểu rõ và đi đúng hướng.

Để tránh lãng phí thời gian, hãy đảm bảo bạn đã hoàn thành bước đầu tiên – xác định các quy trình cốt lõi của mình – trước khi bắt đầu xây dựng tài liệu. Chỉ cần đưa ra một ví dụ để giải thích lý do vì sao. Một khách hàng đã bỏ qua Bước 1, tiến thẳng sang bước tài liệu hóa tất cả các quy trình trong tổ chức. Khi khách hàng hoàn thành bước này, họ có tới 100 thủ tục riêng biệt được lưu trữ trên mạng nội bộ của nó. Việc họ đã làm không hoàn toàn lãng phí, nhưng sau khi vị khách hàng này quay trở lại Bước 1 và thống nhất bảy quy trình cốt lõi của họ, mỗi thủ tục trong số 100 thủ tục trên đã trở nên ý nghĩa hơn vì chúng chính là một phần của một trong bảy quy trình cốt lõi của doanh nghiệp. Doanh nghiệp khách hàng nhận thấy các thủ tục được tổ chức tốt hơn nhiều, và họ đã có thể tiến hành chuyển giao quy trình và thủ tục cho tất cả 120 nhân viên của mình. Tuy nhiên, họ đã có thể tiết kiệm rất nhiều thời gian và công sức để xác định các quá trình cốt lõi trước tiên.

Khi tài liệu hóa các quy trình, bạn nên tuân thủ quy tắc 20-80. Điều đó có nghĩa là chỉ cần 20% tài liệu sẽ tạo ra 80% kết quả. Nói cách khác, hãy thực hiện tài liệu hóa với các tài liệu cấp cao. Bạn không nên tạo ra các tài liệu dài 500 trang. Quy tắc 20-80 mang lại cho bạn sự hiệu quả lớn nhất tính trên khoảng thời gian bạn đã đầu tư. Nhiều tổ chức đã rơi vào chiếc bẫy lãng phí thời gian quý báu khi cố gắng ghi lại 100% các quy trình. Nếu bạn tài liệu hóa 100% một quy trình cốt lõi, tài liệu đó có thể lên tới 30 trang. Nếu bạn ghi lại 20% quan trọng nhất, bạn chỉ cần khoảng 6 trang.

Một vấn đề phổ biến tương tự là cố gắng ghi lại từng chi tiết nhỏ đến cấp n. Như vậy là chi tiết quá mức cần thiết. Bạn chỉ cần nắm bắt các bước cơ bản trong quy trình, bởi vì vấn đề thực sự là mọi

người đang bỏ qua các bước và không phải do họ cố ý làm như vậy. Các vấn đề cứ thế ứ lại, mưng mủ và sưng phồng lên khi không được xử lý sau nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng. Trước áp lực của tình trạng xáo động, đôi khi bạn cố gắng xử lý triệu chứng thay vì nguyên nhân gốc rễ là một ai đó đã bỏ qua một bước trong quy trình. Mọi người luôn bật cười một cách không thực sự thoải mái khi nghe tôi chia sẻ sự thực này. Bạn cần ghi lại các bước trong quy trình ở cấp độ rất cao, với các gạch đầu dòng cho từng bước, chính là các thủ tục. Bằng cách này, bạn có thể đảm bảo việc mọi người làm theo quy trình.

Những điều bạn đang minh họa chính là các hướng dẫn cơ bản để giúp mọi người làm việc nhất quán và hiệu quả trong tổ chức của bạn. Sau đây là một ví dụ về quy trình được tài liệu hóa:

Quy trình nhân sự

Bước 1: Tìm kiếm

- Xác định vai trò/mô tả công việc/tiền lương (vị trí)
- Quyết định phương tiện tìm kiếm
- Bắt đầu tìm kiếm
- E-mail cho 20 đầu mối/đồng nghiệp

Bước 2: Phỏng vấn

- Xem xét các hồ sơ ứng tuyển
- Các công cụ phỏng vấn/xét duyệt hồ sơ ban đầu
- Cuộc phỏng vấn thứ hai
- Kiểm tra thông tin qua người giới thiệu
- Vòng phỏng vấn với CEO/bài phát biểu về giá trị cốt lõi

Bước 3: Tuyển dụng

- Thử làm việc 8 giờ tại văn phòng
- Ra quyết định
- Thử việc 90 ngày

Bước 4: Định hướng

- Chính sách nhân sự/tài liệu hướng dẫn đánh giá nhân viên
- Các biểu mẫu/đánh giá phúc lợi

- Đào tạo theo từng vị trí
- Định hướng của CEO (câu chuyện/văn hóa doanh nghiệp)

Bước 5: Đánh giá hằng quý

- Người quản lý điền thông tin vào công cụ Phân tích Con người để chuẩn bị đánh giá
- Thực hiện các bước trong danh sách đánh giá
- Xem xét kết quả Phân tích Con người
- Tài liệu hóa việc đánh giá và thu thập chữ ký của tất cả các bên
- Xem xét hồ sơ với bộ phận nhân sự

Bước 6: Chấm dứt hợp đồng

- Quy tắc ba lần có tài liệu đi kèm
- Chấm dứt hợp đồng sau lời cảnh cáo thứ ba
- Liên hệ tư vấn pháp lý
- Gặp gỡ với nhân viên/có sự hiện diện của nhân sự
- Phỏng vấn khi chấm dứt hợp đồng
- Văn bản chấm dứt hợp đồng có chữ ký của tất cả các bên

Bước 7: Thực hiện quản lý lợi ích

- Quản lý 401K¹¹
- Gói thưởng
- Bảo hiểm sức khỏe
- Hồ sơ nhân viên

Cuối cùng, mỗi quy trình cốt lõi sẽ có độ dài 2-10 trang. Các quy trình chức năng thường dài nhất. Đừng để bản thân bị ràng buộc hoàn toàn bởi quy tắc 20-80. Hãy tài liệu hóa tất cả những điều bạn cho là cần thiết. Chỉ cần chắc chắn việc bạn sẽ xây dựng tài liệu thật đơn giản.

Khi bắt đầu xây dựng tài liệu, bạn sẽ khám phá ra một số bí ẩn. Một số bước không cần thực hiện lại xuất hiện trong quy trình. Bạn không hiểu bằng cách nào mà chúng lại tồn tại ở đó. Khi đặt ra câu hỏi tại sao, bạn sẽ nhận được câu trả lời như: “À, bởi vì chúng tôi luôn làm theo cách đó.”

Một người đàn ông đến dự Lễ Tạ ơn cùng gia đình nhà vợ. Trong khi chuẩn bị bữa ăn, anh quan sát người vợ cắt bỏ một góc của miếng giăm-bông trước khi cho vào lò. Tò mò, anh hỏi tại sao cô lại cắt miếng thịt như vậy. Cô đáp: “Đó là truyền thống. Gia đình em luôn làm như vậy.” Mẹ vợ khi đó vừa đến, anh nhân cơ hội này bước đến và hỏi tại sao họ lại luôn cắt bỏ một phần của miếng giăm-bông. Bà trả lời: “Đó là truyền thống. Gia đình tôi luôn làm như vậy.” May thay, bà của vợ anh cũng có mặt ở đó, nên anh đến gặp bà và hỏi cùng một câu hỏi. Bà trả lời: “Ngày xưa cái chảo quá nhỏ, và đó là cách duy nhất để khiến miếng giăm-bông nằm vừa vặn trong chảo.”

Nhân viên của bạn làm việc theo cách họ vẫn luôn làm, như vậy chưa đủ tốt. Với cơ hội để tạo ra một cỗ máy vận hành trơn tru, bạn phải cho họ thấy có một cách tốt hơn.

Khi đơn giản hóa quy trình, phần lớn thời gian bạn sẽ nhận ra các quy trình cốt lõi của công ty quá phức tạp. Bằng cách tài liệu hóa quy trình, bạn sẽ tìm ra nhiều cơ hội để xóa bỏ tình trạng đó bằng cách loại bỏ các bước dư thừa, các yếu tố gây nhầm lẫn và phức tạp. Mục tiêu của bạn là thống nhất quy trình (streamline).

Hãy loại bỏ một số bước, thu gọn các bước, và tạo ra các Danh sách Kiểm tra khi có thể. Một số bước trong các quy trình của bạn có thể dễ dàng chuyển đổi thành các Danh sách Kiểm tra để sử dụng tại chỗ hay khi đi thực địa. Bạn nên biến quy trình của mình thành một công cụ vững chắc, kiên cố để không một ai có thể xới tung mọi thứ lên.

Danh sách Kiểm tra (Checklist) là một công cụ cực kỳ hiệu quả giúp các khách hàng của tôi tạo ra sự nhất quán, kiểm soát chất lượng và tạo ra các kết quả có thể lặp lại. Hãy cân nhắc yếu tố này thật kỹ khi tài liệu hóa các quy trình cốt lõi của bạn. Phải có lý do thì các phi công và chuyên gia chăm sóc sức khỏe mới sử dụng chúng. Vô số nghiên cứu đã cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa việc sử dụng và không sử dụng Danh sách Kiểm tra. Ví dụ về các trường hợp nên sử dụng bao gồm: đề xuất dự án, sự kiện, quản lý dự án và quản lý khách hàng.

Một ưu điểm khác của việc đơn giản hóa từng quy trình là tìm ra những điểm có thể áp dụng công nghệ. Để kết nối các quy trình cốt lõi, hoặc để củng cố riêng từng quy trình, tạo hiệu quả và tăng lợi nhuận. Có những hệ thống phần mềm rất hữu hiệu có thể kết nối các quy trình cốt lõi và loại bỏ các bước dư thừa, nhưng hãy đảm bảo việc đầu tư thời gian và tiền bạc chắc chắn sẽ mang về lợi

nhuận. Không nên triển khai công nghệ chỉ vì công nghệ, điều này sẽ gây ra những cơn đau đầu không cần thiết.

Trong hoạt động kinh doanh trước đây, tôi đã thực hiện một động thái mà tôi gọi là “Sai lầm 45.000 đô-la”. Chúng tôi cần một công nghệ để quản lý danh sách được tạo ra từ thị trường mục tiêu của mình, như đã đề cập trong Chương 3. Chúng tôi giữ một lượng lớn thông tin và lịch sử về khách hàng và khách hàng tiềm năng. Chúng tôi cũng cần kết nối tất cả các huấn luyện viên khu vực Bắc Mỹ với nhau.

Tôi đã mời một tổ chức tuyên bố rằng họ có công nghệ mới nhất và tuyệt vời nhất cùng tham gia. Họ sẽ xây dựng một phần mềm lý tưởng cho chúng tôi từ đầu. Phần mềm này sẽ kết nối các quy trình bán hàng, marketing và vận hành. Sau nhiều tháng làm việc và bỏ ra số tiền 45.000 đô-la để tạo ra phần mềm, chúng tôi đã vút nó vào sọt rác. Thay vào đó, chúng tôi sử dụng một sản phẩm đơn giản có giá 500 đô-la để làm mọi việc cần thiết. Tôi đã sai lầm khi không xem xét kỹ quy trình và thị trường phần mềm. Tôi đã bị cuốn theo những lời hứa hẹn nóng bỏng của công ty phần mềm nói trên.

Công nghệ phải giúp cải thiện cách của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn phải nghiên cứu và sau đó quyết định dựa trên khả năng tạo ra hiệu quả và đơn giản hóa, chứ không phải dựa trên những lời hứa hẹn.

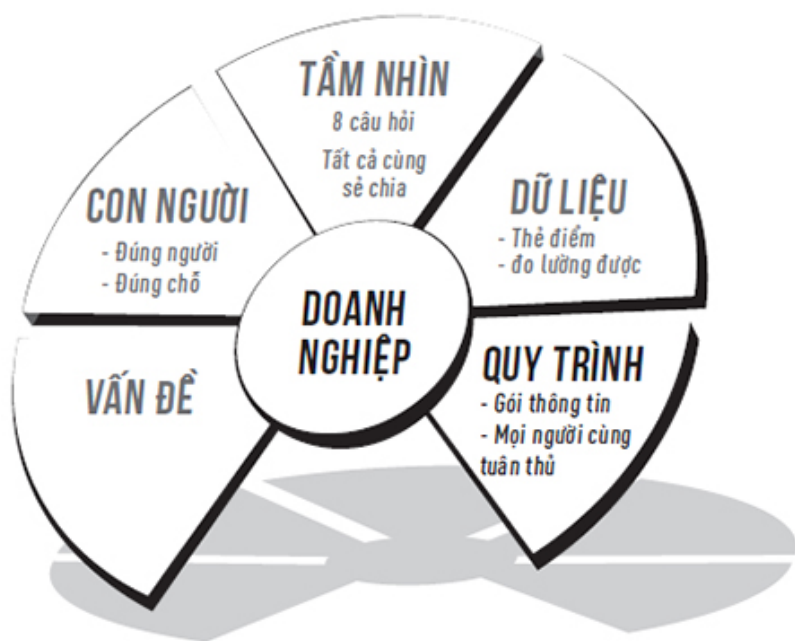
Một lý do khác khiến bạn phải tài liệu hóa và đơn giản hóa quy trình là để doanh nghiệp của bạn có thể tự duy trì. Nó phải có khả năng tự vận hành khi không có bạn ở đó. Bạn phải đưa các quy trình trọng yếu ra khỏi đầu mình và viết chúng ra trên giấy. Tôi hy vọng sẽ không có chuyện gì xảy đến với bạn hay bất kỳ nhân viên nào của bạn. Nhưng nếu một người trong các bạn đột nhiên biến mất vào ngày mai, liệu có một ai đó có thể đứng lên và đảm nhiệm công việc bạn để lại hay không? Cần phải có một người làm được như vậy, và bằng cách thực hiện bước trên, bạn sẽ đảm bảo được điều này sẽ xảy ra.

XÂY DỰNG GÓI THÔNG TIN

Bây giờ là tin tốt! Các quy trình cốt lõi của bạn đã được ghi lại, tiếp theo hãy chuyển sang Bước 3, cũng là bước dễ nhất. Ở bước này, bạn sẽ sử dụng những kết quả tuyệt vời mà bạn đã đạt được sau Bước 1 và Bước 2 để đưa vào một gói thông tin. Tiêu đề của các quy trình cốt lõi giờ đây sẽ là mục lục của bạn. Mỗi quá trình đã

được ghi lại trong Bước 2 trở thành một chương. Bạn đưa chúng vào một cặp tài liệu hoặc đẩy lên mạng nội bộ của công ty. Trên trang bìa, hãy viết “Cách của (tên doanh nghiệp của bạn). Nếu tên doanh nghiệp của bạn là ABC, thì tên gọi của tài liệu sẽ là “Cách của ABC”.

Cách của bạn bây giờ đã được tài liệu hóa, sẵn sàng phục vụ cho mục đích tham khảo và đào tạo. Đây chính là lúc điều kỳ diệu thực sự xảy ra. Bây giờ, tất cả mọi người trong công ty có thể được đào tạo để làm theo đúng quy trình. Điều tương tự đã xảy ra tại một quán rượu và nhà hàng bi-a hạng sang tên là Roosevelt. Sau khi người đồng sở hữu quán là Bill Gitre gây dựng được đội ngũ, họ đã cùng nhau tài liệu hóa và đơn giản hóa cách của họ. Mô hình kinh doanh đã thành công tới mức hiện giờ họ đang mở nhà hàng thứ hai.



Mọi người cùng tuân thủ

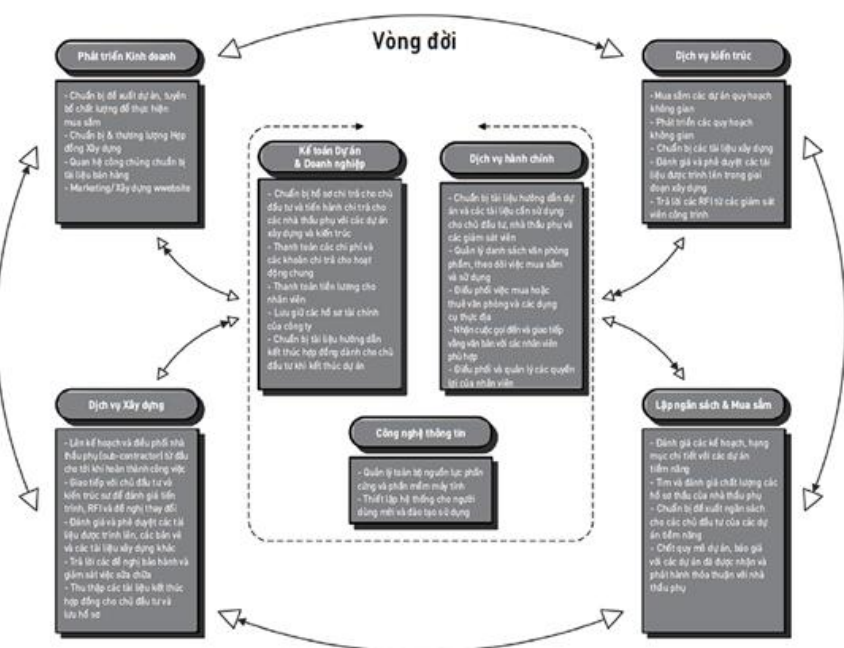
Khi mọi người làm theo đúng quy trình, các nhà quản lý sẽ dễ dàng quản lý, khắc phục sự cố, xác định và giải quyết các vấn đề, và nhờ vậy có thể phát triển doanh nghiệp. Các quy trình rõ ràng cho phép bạn buông tay và kiểm soát tốt hơn. Doanh nghiệp của bạn giờ đây có khả năng mở rộng thêm, nghĩa là bạn có thể có thêm nhiều khách hàng, tăng giao dịch, tăng doanh thu và tăng số lượng nhân viên, đồng thời giảm bớt sự phức tạp.

Để thực hiện bước quan trọng này, đội ngũ lãnh đạo của bạn phải tin rằng mọi người đều cần tuân theo một hệ thống. Để thuyết phục mọi người làm theo quy trình, đội ngũ lãnh đạo của bạn cần phải cam kết sẽ quản lý nhân viên để họ điều chỉnh cho phù hợp với hệ thống. Nếu tất cả mọi người đều cam kết, công ty chắc chắn sẽ đạt kết quả tốt. Nếu không, hệ thống sẽ không phát huy tác dụng. “Làm như tôi nói, không phải làm như tôi làm” không phải là cách quản lý hiệu quả. Tôi nói điều này vì trong đa số trường hợp, mọi người không thành công ở bước này vì người chủ hoặc các vị đồng sở hữu không sẵn sàng làm theo quy trình.

Giả sử bạn đã tin tưởng, vậy thì bước sau đây yêu cầu bạn tiếp tục thuyết phục mọi người. Bạn phải nhìn từ quan điểm của họ. Nếu trước đây, chính bạn không nhìn ra giá trị của quy trình, vì sao bạn lại mong đợi mọi người nhìn thấy giá trị ngay bây giờ? Điều bạn cần làm là thể hiện cho họ thấy cách hệ thống mới sẽ tạo ra hiệu quả, khiến cuộc sống của họ trở nên dễ dàng hơn và doanh nghiệp thành công hơn. Họ cần phải hiểu cách các quy trình kết hợp với nhau để tạo thành một hệ thống hoàn chỉnh. Bạn không nên mong đợi họ reo hò nồng nhiệt hoặc tung hô bạn, nhưng hãy kỳ vọng việc họ sẽ làm theo quy trình được giao cho họ. Mặc dù điều này không giống như khi thông báo về việc tăng trưởng 25% trong toàn công ty, bạn nên trình bày vấn đề này với sự nhiệt tình tương đương. Nếu bạn đã có đúng người ngồi đúng chỗ, họ sẽ nhìn ra giá trị, trân trọng và hưởng lợi từ nó.

Một trong những cách tốt nhất để thuyết phục nhân viên là tạo ra một hình ảnh rõ ràng về cách của bạn, trông nó như thế nào. Các quy trình kinh doanh thường là vô hình và do đó mọi người sẽ thấy chúng rất khó hiểu. Khi bạn có thể minh họa quy trình trông như thế nào, bạn sẽ hoàn thành được mục tiêu này. Sachse Contraction đã nghĩ ra một cách minh họa tuyệt vời. Chủ sở hữu Todd Sachse đã tạo ra một mô hình mô tả cách tất cả các quy trình phối hợp với nhau trong tổ chức của mình. Khi ông trình bày về tầm quan trọng của việc mọi người làm theo quy trình, hình ảnh minh họa của ông cho thấy khi một người làm theo một bước trong quy trình, nó sẽ tiếp tục ảnh hưởng đến người khác. Ông gọi đó là Vòng đời (Circle of Life). Cũng như trong tự nhiên, mọi người trong tổ chức phụ thuộc lẫn nhau để có thể thành công rực rỡ. Khi mọi người đều làm đúng quy trình, cuộc sống của họ sau cùng sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Nếu họ làm điều ngược lại thì kết quả cũng sẽ ứng với vòng đời. Khi ai đó không tuân theo quy trình, điều này sẽ có tác động tiêu cực đến những người khác trong tổ chức. Tri thức này thực sự thúc đẩy mọi người làm việc cùng nhau và khiến cho mỗi quy trình đều trở nên tốt hơn. Kết quả là, mọi người trong tổ

chức đều hiểu, chấp nhận và làm theo tất cả các quy trình trong cách của ông.



Các bước hành động để “Mọi người cùng tuân thủ”

1. Tạo hình ảnh trực quan để mô tả Vòng đời.
2. Lên lịch cho cuộc họp toàn công ty để chia sẻ cách của bạn hoặc chia sẻ trong cuộc họp công ty trong các quý tiếp theo.
3. Đào tạo lại cho mọi người.
4. Quản lý việc nhân viên làm theo quy trình.

Khi hoạt động kinh doanh đã được hệ thống hóa, bạn có thể xử lý tốt hơn khi có sự cố xảy ra, vì rất nhiều vấn đề phát sinh do các nguyên nhân liên quan đến quy trình. Ví dụ: có thể nhiều hóa đơn không được xuất ra do đại diện bộ phận dịch vụ khách hàng đã không chuyển tiếp bản sao của mẫu đơn đặt hàng sang bộ phận kế toán. Hãy dò theo mạch này để tìm ra nguồn cơn vấn đề và giải quyết nó. Khi một vấn đề xảy ra, bạn có thể tìm ngay đến bước đang hoạt động không hiệu quả để thay đổi hoặc loại bỏ nó. Trong một số trường hợp, bạn có thể tạo thêm một bước mới. Nhưng tại

thời điểm này, bạn chỉ cần duy trì thực hiện quy trình. Bạn đã có tất cả những thứ bạn cần để tất cả mọi người đều làm theo cách của bạn.

Củng cố Hợp phần Quy trình sẽ giúp bạn đạt được quyền kiểm soát tốt hơn. Bạn sẽ có nhiều lựa chọn cho doanh nghiệp của mình: phát triển, bước sang một bên, bán đi, duy trì, nhượng quyền thương mại, hoặc mở chi nhánh ở một thành phố khác. Cho dù bạn lựa chọn phương án nào, giá trị của tổ chức bạn đã tăng lên. Kết quả là doanh nghiệp của bạn sẽ được giá hơn. Đây chính là những điều mà những người mua lại doanh nghiệp đang tìm kiếm: một hệ thống giống như chìa khóa trao tay. Ví dụ, một công ty thương mại đại chúng trị giá hàng tỷ đô-la cùng ngành đã tiếp cận chủ sở hữu của Image One, và sau cùng đã mua lại doanh nghiệp này. Chủ tịch của công ty vào thời điểm đó, người từng làm việc cho Jack Welch tại GE, cho biết Image One là một trong những công ty hoạt động tốt nhất mà ông từng biết.

Khi đã nắm vững Hợp phần Quy trình, bạn đang đến rất gần đích.

Bây giờ bạn đã sẵn sàng bắt tay vào xử lý mảnh ghép cuối cùng – Hợp phần Lực đẩy.

Tổng kết

HỢP PHẦN QUY TRÌNH

TÀI LIỆU HÓA QUY TRÌNH CỐT LÕI

Xác định các quy trình cốt lõi

Tài liệu và đơn giản hóa chúng (quy tắc 20/80)

Gộp vào thành một gói thông tin

MỌI NGƯỜI CÙNG TUÂN THỦ

Tạo mô hình “Vòng đời”

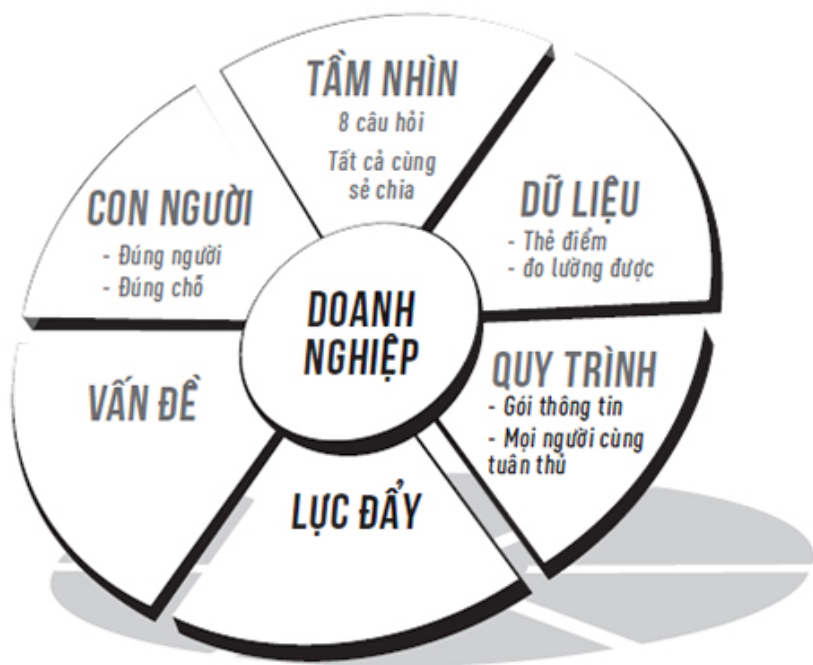
Đào tạo mọi người

Quản lý việc mọi người tuân theo các quy trình cốt lõi

Chương 8

Hợp phân lực đẩy

Từ Luftmensch đến hành động



Hành động chính là quá trình bạn thực hiện một việc. Toàn bộ chương này sẽ nói về quá trình đó. Có được lực đẩy nghĩa là tầm nhìn của bạn sẽ trở thành hiện thực. Tại thời điểm này, bạn đã có tầm nhìn rất rõ ràng, bạn có đúng người ở đúng chỗ, bạn đang quản lý tốt dữ liệu của mình, đang giải quyết các vấn đề và đã xác định được cách kinh doanh của mình – điều mà tất cả mọi người đang làm theo. Bây giờ bạn đã sẵn sàng để nắm vững lực

đẩy của tổ chức – mảnh ghép cuối cùng của bức tranh lớn. Nhưng trước tiên, bạn phải nắm vững được năm hợp phần đầu tiên trước khi giải quyết hợp phần này, bởi vì nếu không có chúng, tuy bạn vẫn có thể đạt được lực đẩy, nhưng nó sẽ đẩy bạn đi sai hướng. Khi nắm hợp phần đầu tiên đã được củng cố mạnh mẽ, bạn sẽ đi đúng hướng – đi về phía tầm nhìn của bạn.

Khả năng tạo ra trách nhiệm giải trình và kỷ luật, sau đó là thực hiện chúng, chính là nhược điểm lớn nhất của đa số các tổ chức. Nếu tôi yêu cầu bạn xếp hạng mức độ trách nhiệm giải trình trong tổ chức của bạn trên thang điểm từ 1 đến 10 (với 10 là cấp độ thực hiện trách nhiệm giải trình hoàn hảo), bạn sẽ tự chấm bao nhiêu điểm? Các nhà lãnh đạo thành công tự đánh giá cao bản thân bởi vì họ biết cách đạt được lực đẩy. Tuy nhiên, khi gặp gỡ các khách hàng trung bình lần đầu tiên, họ thường đánh giá trách nhiệm giải trình hiện tại của mình vào khoảng 4 điểm.

Đây là một điều thực sự đáng tiếc, bởi vì thế giới này có quá nhiều tầm nhìn tuyệt vời. Nhưng thật không may, hầu hết sẽ không trở thành hiện thực do không đạt được lực đẩy. Các nhà Lãnh đạo tầm nhìn dường như luôn ngồi trên một chiếc máy bay đang bay cao thay vì ở trên mặt đất. Sau hơn 20 năm quan sát thất bại, tôi đã nhìn ra cách thu hẹp khoảng cách giữa tầm nhìn và hiện thực.

Gần đây tôi đã học được một từ có thể mô tả chính xác vấn đề này. Luftmensch là một từ Do Thái cổ (Yiddish) được tạo ra từ hai từ khác: Luft có nghĩa là “không khí” và mensch có nghĩa là “người”. Luftmensch là “người không khí”, ám chỉ một người luôn để đầu óc trên mây. Tôi không có ý dùng từ này để miệt thị. Ý tưởng thường xuất hiện khi bạn để cho suy nghĩ đi lang thang. Hầu hết các nhà Lãnh đạo tầm nhìn sẽ đồng tình với tôi ở điểm này. Đó chính là tài năng đặc biệt, là sức mạnh và giá trị của họ. Nếu không nhờ những người có tầm nhìn thì chẳng thứ gì có thể tồn tại. Tuy nhiên, một khi đã có tầm nhìn là rõ ràng, bạn phải trở thành một người hành động.

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều biết rằng việc tạo ra kỷ luật và trách nhiệm giải trình trong tổ chức sẽ khiến mọi người đều cảm thấy có chút không thoải mái. Đây là điều không thể tránh khỏi khi tạo ra lực đẩy. Thứ hay giữ chân một tổ chức chính là nỗi e ngại sẽ tạo ra tình trạng khó chịu này. Nhưng bạn không có bất kỳ lựa chọn nào khác nếu muốn xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại. Nếu bạn có thể chấp nhận thực tế là mình sẽ khiến mọi người cảm thấy khó chịu một chút trong một thời gian ngắn, giải pháp thực ra rất đơn giản. Bạn chỉ cần thực hiện hai việc mà thôi.

Giống như tất cả các bước khác, bước này đòi hỏi sự cam kết toàn phần của đội ngũ lãnh đạo. Sẽ có rất nhiều cơ hội để lùi lại và bỏ cuộc. Tuy nhiên, nếu đội ngũ lãnh đạo của bạn có thể tiếp tục con đường, chỉ trong vòng vài tháng, nhân viên của bạn sẽ biết trân trọng trách nhiệm giải trình, chất lượng giao tiếp được cải thiện và các kết quả trở nên vững chắc. Sự khó chịu từng khiến bạn lo ngại hóa ra lại không tệ như bạn nghĩ. Và sự thật là, những người tiếp tục phản kháng là những trường hợp sai người hoặc sai chỗ.

Đây là một trong những bí quyết của phương pháp EOS: chúng tôi không cho phép các nhóm lãnh đạo quay đầu lại. Cũng vì điều này, nên sau cùng họ đều cảm ơn chúng tôi và nói rằng họ không biết tại sao trước đây họ có thể tồn tại mà không có lực đẩy, trách nhiệm giải trình và kết quả cao độ như vậy.

Hai nguyên tắc cần thiết để đạt được lực đẩy là gì? Đầu tiên, mọi người phải đặt ra các ưu tiên cụ thể, có thể đo lường được. Thứ hai, cả tổ chức của bạn phải có những cuộc gặp gỡ chất lượng hơn. Hai yếu tố cần thiết này được gọi tên là: Hòn Đá và Nhịp độ Cuộc họp.

Trước khi chúng ta cùng tìm hiểu kỹ hơn về từng nguyên tắc, tôi xin đưa ra một số tuyên bố trước và sau khi thực hiện bước này từ các khách hàng đã thực hiện đầy đủ các công cụ lực đẩy. Bạn hoặc người của bạn có thể liên hệ bản thân với các tuyên bố này.

TRƯỚC KHI CÓ LỰC ĐẨY

Không có trách nhiệm giải trình

- “Tôi thực sự không biết tôi chịu trách nhiệm giải trình với ai.”
- “Mặc dù chúng tôi đã đồng ý gặp nhau thường xuyên, nhưng thực tế thì chúng tôi không làm như vậy. Chúng tôi thiếu trách nhiệm giải trình và sự tập trung.”
- “Trước khi xác định các Hòn Đá, hoàn toàn không có thứ gì rõ ràng.”

Truyền thông nghèo nàn

- “Tôi cảm thấy không ai có cách hiểu giống mình về những điều cần thiết trong công ty. Tôi cũng bị người khác hiểu lầm.”
- “Tôi đã làm việc ở đây hơn 20 năm, và trước khi xác định các

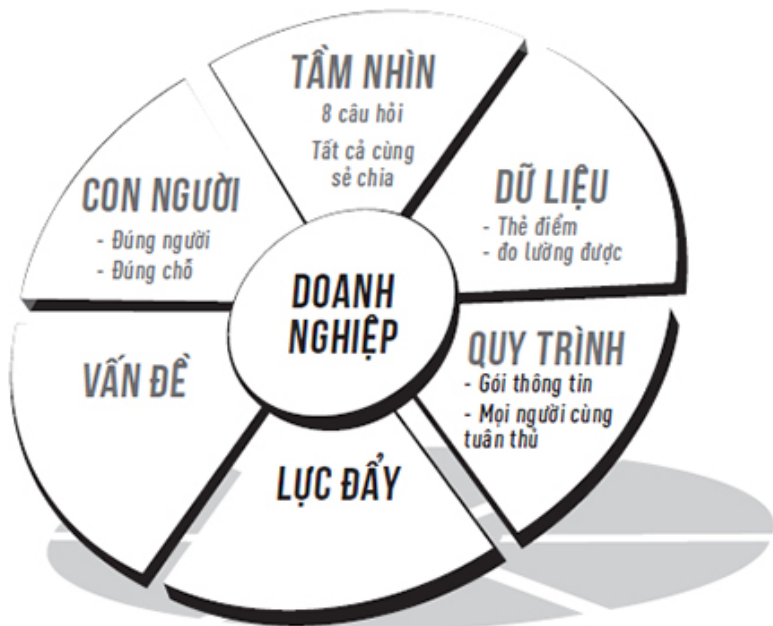
Hòn Đá, tôi chưa bao giờ được tham gia vào các nhóm thông tin (loop).”

Sự trì trệ

- “Chúng tôi thực hiện việc tạo ra các mục tiêu hằng năm khá nghiêm túc, nhưng lại thường xuyên rơi vào cảnh cuối năm nhận thấy mình không hề tạo ra các tiến bộ đáng kể để đạt được những mục tiêu đó. Thật khó để tập trung vào các mục tiêu này trong suốt cả năm.”
- “Chúng tôi không có định hướng hoặc ưu tiên rõ ràng. Tất cả mọi thứ đều quan trọng, và kết quả là những nỗ lực của chúng tôi không hướng đến những nơi khiến chúng trở nên hiệu quả nhất. Chúng tôi khổ sở với khẩu hiệu kinh điển “Hãy xuất hiện và làm việc vì đó là công việc.”
- “Mọi thứ đều là ưu tiên.”

Tình trạng hỗn loạn

- “Thật khó để thoát ra khỏi các trường hợp khẩn cấp hằng ngày và tập trung vào các ưu tiên quan trọng nhất.”
- “Chúng tôi không gặp nhau thường xuyên. Việc đưa ra một quyết định có thể mất đến vài tuần và chúng tôi luôn phải trình bày lại các thông tin.”
- “Không ai quan tâm hoặc tìm cách giải quyết.”
- “Không có cấu trúc, không có hoạt động truyền thông về các mục tiêu và vấn đề. Các vấn đề không được giải quyết, và cứ thế chất chồng lên nhau. Chúng tôi không có phương pháp để đo lường kết quả.”
- “Chúng tôi chỉ phản ứng theo tình hình, cố gắng đối phó với vấn đề trong tuần hoặc tháng.”
- “Không ai biết việc này là của ai, vì vậy tôi luôn cảm thấy trách nhiệm đổ lên vai mình và phải làm tất cả mọi việc.”



SAU KHI CÓ ĐƯỢC LỰC ĐẨY

Trách nhiệm giải trình

- “Sau khi xác định các Hòn Đá, mọi người trong nhóm đều có trách nhiệm, sự rõ ràng và thời hạn cho những việc phải làm. Ngoài ra, mỗi thành viên trong nhóm đều hiểu rõ về trách nhiệm giải trình của mình. Mọi người đều có chung một cách hiểu.”
- “Tôi thấy chúng tôi hiện giờ là một đội ngũ làm việc có sự gắn kết tốt hơn, có mục tiêu và định hướng. Chúng tôi đang nỗ lực để kết thúc các vấn đề, hướng tới trách nhiệm giải trình của nhân viên và trách nhiệm đối với công việc. Bây giờ chúng tôi đã có sự tổ chức nhất định, tập trung vào những việc mình làm tốt nhất.”
- “Với các Hòn Đá và Nhịp độ Cuộc họp, tôi cảm nhận được khả năng tập trung vào các vấn đề thuộc bức tranh lớn hơn của bản thân và nhóm của mình. Với cùng một khoảng thời gian, chúng tôi đã làm được nhiều việc hơn, và chúng tôi có cảm giác tốt hơn về sự cấp thiết cần hoàn thành công việc khi có những thời hạn nhất định.”

Truyền thông

- “Không còn những cuộc họp kéo dài 90 phút. Phải mất một

thời gian mới làm được điều này, nhưng tôi đã nhìn ra lợi ích của việc tổ chức các cuộc họp hằng tuần thay vì hằng tháng.”

- “Bây giờ ít nhất với các Hòn Đá và những cuộc họp hằng tuần, tôi cảm nhận được tính chất ưu tiên của sự việc, và tôi biết đường hướng phát triển của công ty.”
- “Nhịp độ cuộc họp là một phương tiện giao tiếp tuyệt vời để đưa ra nhiều lớp thông điệp trong môi trường làm việc thay đổi nhanh chóng của chúng tôi.”

Tổ chức

- “Các Hòn Đá đã cho tôi một cách để kiểm tra các nhân viên báo cáo trực tiếp với mình và tạo ra các kết quả tốt hơn một cách rất nhất quán.”
- “Cuộc sống sau khi đã xác định các Hòn Đá thực sự rất đáng để phấn đấu. Tất cả mọi người đều chung một tư tưởng. Chúng tôi đều tập trung hướng tới một mục tiêu chung. Định hướng và sự kỳ vọng đều rất rõ ràng. Chúng tôi có thể nhìn ra một cách rõ ràng ai đang làm việc không hiệu quả và không phù hợp với tổ chức. Quả thật, mọi chuyện trở nên rõ ràng như đêm với ngày!”
- “Các Hòn Đá giúp mọi người giữ tập trung, và giúp chúng tôi làm việc hướng tới mục tiêu một năm từ những đầu việc nhỏ nhất. Hòn Đá đã trở thành thước đo và là ngôn ngữ riêng (lingo) của tổ chức. Chúng tôi chứng kiến nhân viên tiếp cận các Hòn Đá của họ một cách nghiêm túc với sự tự hào và cam kết.”

Lực đẩy

- “Bây giờ tôi cảm nhận thứ động năng đang kéo chúng tôi về phía trước đang gia tăng áp lực cho tổ chức của chúng tôi bằng cách khiến tất cả mọi người phải chung tay chèo lái con thuyền.”
- “Với các Hòn Đá, chúng tôi đã tìm ra cách để đạt được các mục tiêu, khiến mọi người có trách nhiệm, và liên tục tiến lên theo hướng tích cực.”
- “Bây giờ chúng tôi đang vượt lên dẫn trước các vấn đề, biến vấn đề thành khả năng dự đoán và vận hành hệ thống. Chúng tôi có thêm nhiều thời gian dành cho tương lai thay vì phải đối phó với các vấn đề trong quá khứ.”

CÁC HÒN ĐÁ

Với tầm nhìn dài hạn rõ ràng, bạn đã sẵn sàng để thiết lập các ưu tiên ngắn hạn nhằm tiến tới đạt được tầm nhìn của mình. Bạn sẽ thiết lập 3-7 ưu tiên quan trọng nhất cho doanh nghiệp, những việc cần thực hiện trong 90 ngày tới. Những ưu tiên đó được gọi là các Hòn Đá.

Một học viên của chúng tôi tại công ty đào tạo kỹ năng bán hàng đã được trải nghiệm sức mạnh của việc thiết lập các ưu tiên trong 90 ngày. Anh kể rằng trước đây, khi cả gia đình còn phải hái bông bằng tay, anh thường đứng cuối cánh đồng, nhìn ra cánh đồng trông bông rộng bát ngát, cảm thấy rợn ngợp trước khối lượng công việc phải làm.

Để khiến viễn cảnh phải hái hết bông trên từng đó mẫu đất bớt nặng nề, một ai đó sẽ nhặt một cây gậy và quăng nó ra càng xa càng tốt. Sau đó, mọi người sẽ cúi xuống để hái bông cho tới “chỗ có cây gậy”. Khi họ hái đến đó, họ lại nhặt cây gậy lên, quăng nó ra một lần nữa, và lặp lại quá trình từ đầu.

Đó cũng chính là lý do vì sao bạn tạo ra các ưu tiên trong 90 ngày. Thay vì bị choáng ngợp bởi nhiệm vụ to lớn phải hoàn thành được tầm nhìn, việc thiết lập ưu tiên trong 90 ngày giúp bạn chia nhỏ tầm nhìn thành các khối có kích thước nhỏ hay còn gọi là Hòn Đá và tập trung vào mục tiêu đến được “chỗ có cây gậy”.

Sẽ có Hòn Đá của doanh nghiệp, của từng thành viên trong đội ngũ lãnh đạo và của các nhân viên. Lý do để giới hạn số lượng các Hòn Đá từ 3 đến 7 (tốt nhất là 3-4) là bạn sẽ xóa bỏ được thói quen của doanh nghiệp luôn cố gắng giải quyết tất cả mọi việc cùng một lúc. Đó đơn giản là điều bất khả thi. Bằng cách giới hạn các ưu tiên, bạn có thể tập trung vào những điều quan trọng nhất. Khi cường độ tập trung tăng lên đối với số lượng hạn chế các Hòn Đá, nhân viên của bạn sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn. Hãy ghi nhớ một câu nói cũ: “Khi mọi thứ đều quan trọng, thì chẳng có điều gì thực sự quan trọng.” Cách để bạn đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước chính là tạo ra các chu kỳ 90 ngày.

Các Hòn Đá sẽ tạo ra một tiêu điểm ngắn hạn, tương tự như luận điểm tôi đã nêu ra trong cuốn sách Focus của Al Ries. Khi thu hút mọi người cùng tập trung theo một hướng, bạn sẽ có được sức mạnh của một chùm tia laser, đạt được lực đẩy để hướng tới mục tiêu của bạn.

Một khi tầm nhìn đã trở nên rõ ràng, bạn sẽ thiết lập các Hòn Đá tốt hơn. Việc xác định các ưu tiên trở nên đơn giản. Khi bạn đã thiết lập được các Hòn Đá cho doanh nghiệp, tiếp theo là cho đội ngũ lãnh đạo, bạn có thể truyền đạt về các Hòn Đá này tới toàn bộ tổ chức để mỗi người tự xác định Hòn Đá của riêng họ. Quá trình này tạo ra sự liên kết, thống nhất với nhau. Chương này sẽ giải thích quy trình chính xác để thiết lập các Hòn Đá cho nhóm, sau đó triển khai quy trình ở cấp độ toàn tổ chức.

Nhân đây xin nói thêm, việc bạn gọi tên các ưu tiên là gì không quan trọng, nhưng hầu hết các doanh nghiệp đều thích tên gọi Hòn Đá. Tôi đã học được thuật ngữ này từ Verne Harnish, tác giả của cuốn *Mastering the Rockefeller Habits* (tạm dịch: Làm chủ các thói quen kiểu Rockefeller). Verne nghĩ ra cái tên này từ một hình ảnh ẩn dụ trong cuốn sách *First Things First* (tạm dịch: Việc đầu tiên phải làm) của Stephen Covey. Hãy hình dung một bình thủy tinh hình trụ đang đặt trên bàn. Bên cạnh hình trụ là đá, sỏi, cát và một ly nước. Hãy tưởng tượng cái bình thủy tinh đó chính là toàn bộ thời gian bạn có trong một ngày. Đá là các ưu tiên chính của bạn, sỏi đại diện cho các trách nhiệm hằng ngày của bạn, cát đại diện cho sự gián đoạn, và nước là tất cả những thứ bạn gặp phải trong một ngày làm việc. Nếu bạn cũng giống như hầu hết mọi người, đổ nước vào trước, cát thứ hai, sỏi thứ ba, và các hòn đá cuối cùng, điều gì sẽ xảy ra? Các ưu tiên lớn sẽ không thể chui lọt chiếc bình. Đó chính là một ngày làm việc điển hình của bạn.

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn làm ngược lại? Giải quyết các vấn đề lớn trước tiên: bỏ đá vào trước. Tiếp theo là các trách nhiệm hằng ngày: thêm sỏi. Bây giờ hãy đổ cát vào bình: tất cả những công việc gây gián đoạn. Cuối cùng là đổ nước vào. Tất cả mọi thứ đã chui vào vừa vặn trong bình thủy tinh; tất cả mọi việc được sắp xếp để giải quyết trong một ngày của bạn một cách hoàn hảo. Điểm mấu chốt là trước tiên, bạn phải xử lý các ưu tiên lớn nhất – chính là các Hòn Đá của bạn. Mọi thứ khác sẽ được sắp xếp vào đúng vị trí.

Ít hơn luôn tốt hơn, và có ít ưu tiên hơn sẽ tốt hơn có nhiều. Hãy làm ít hơn để hoàn thành nhiều hơn. Hầu hết các tổ chức đều bắt đầu một năm với một số lượng lớn các ưu tiên và hoàn thành được rất ít vào cuối năm. Bằng cách xác định các Hòn Đá theo quý, bạn đã tạo ra cả một thế giới kéo dài 90 ngày.

Quy trình diễn ra như sau: Cứ mỗi 90 ngày, đội ngũ của bạn sẽ ngồi lại với nhau nguyên một ngày. Bạn xem lại tầm nhìn của mình và sau đó xác định các Hòn Đá cho tổ chức trong khoảng

thời gian 90 ngày tiếp theo để giúp bạn đi đúng hướng với tâm nhìn của mình.

XÁC ĐỊNH CÁC HÒN ĐÁ

Bước 1

Sau khi xem lại bảng V/TO và đạt được sự đồng thuận của cả nhóm, đội ngũ lãnh đạo sẽ liệt kê ra trên bảng tất cả những việc cần hoàn thành trong 90 ngày tiếp theo. Trung bình, bạn sẽ có khoảng 10-20 việc muốn hoàn thành, mặc dù có một khách hàng đã đưa ra tận 75 việc.

Bước 2

Với danh sách 10-20 mục sẵn sàng trước mắt, hãy thảo luận, tranh luận và xác định những ưu tiên quan trọng nhất cho công ty trong 90 ngày tới. Mỗi người hãy đưa ra quyết định về việc sẽ giữ lại, giải quyết triệt để hay kết hợp lại thành một Hòn Đá cho doanh nghiệp trong quý này. Bạn hãy lần lượt xem xét từng vấn đề cho tới khi bạn rút gọn lại còn 3-7 ưu tiên. Kết quả là những ưu tiên đúng sẽ xuất hiện trên cùng.

Bước 3

Sau khi bạn đã thu hẹp được danh sách của mình, hãy đặt thời hạn cho các Hòn Đá. Thời hạn phổ biến là cuối quý (ví dụ 31 tháng 3, 30 tháng 6 và 30 tháng 9 và 31 tháng 12). Bây giờ hãy xác định rõ từng Hòn Đá, đảm bảo chúng có các mục tiêu rõ ràng. Điều này rất quan trọng.

Hòn Đá phải là điều cụ thể, có thể đo lường và có thể đạt được. Ví dụ: “Đóng ba tài khoản cốt lõi” hoặc “Thuê một kiểm soát viên mới”. Hòn Đá không phải là những việc phải làm còn để ngỏ hay mơ hồ. “Bắt đầu làm về quy trình dịch vụ khách hàng” không phải là một việc cụ thể, có thể đo lường và có thể đạt được, và vì thế nó không phải là một Hòn Đá tốt.

Một Hòn Đá phải rất rõ ràng để đến cuối quý, sẽ không xảy ra tình trạng mơ hồ không rõ nó đã được thực hiện hay chưa. Dưới đây là ví dụ về bốn Hòn Đá của doanh nghiệp đã được xác lập và định nghĩa:

Các Hòn Đá của doanh nghiệp phải hoàn thành vào ngày 31 tháng

1. Kết thúc việc huy động 1 triệu đô-la cho hoạt động kinh doanh mới
2. Tài liệu hóa quy trình giao hàng và đào tạo cho tất cả nhân viên
3. Xác định hai ứng viên cho vị trí CFO
4. Triển khai phần mềm hệ thống thông tin mới

Bước 4

Chỉ định người sở hữu mỗi Hòn Đá. Điều này có ý nghĩa quan trọng đối với trách nhiệm giải trình rõ ràng. Trong số 3-7 Hòn Đá của doanh nghiệp, mỗi hòn đá phải do một và chỉ một người duy nhất trong đội ngũ lãnh đạo chịu trách nhiệm. Khi có nhiều người chịu trách nhiệm về một Hòn Đá thì sẽ không có ai thực sự thực hiện trách nhiệm giải trình. Chủ sở hữu là người đốc thúc việc hoàn thành Hòn Đá trong quý bằng cách đề ra khung thời gian, tổ chức các cuộc họp và đốc thúc mọi người làm việc. Vào cuối quý, chủ sở hữu Hòn Đá là một trong những người mà tất cả mọi người sẽ nhìn vào để biết chắc Hòn Đá đã được hoàn thành.

Bước 5

Sau khi đã thiết lập các Hòn Đá của doanh nghiệp, mỗi thành viên của đội ngũ lãnh đạo sẽ xác định các Hòn Đá của riêng mình. Đầu tiên, họ sẽ đưa những Hòn Đá của doanh nghiệp do họ sở hữu vào danh sách Hòn Đá cá nhân của họ, và sau đó tiếp tục đề ra 3-7 ưu tiên quan trọng nhất của họ. Một số Hòn Đá đã bị loại bỏ ở Bước 2, ra khỏi danh sách Hòn Đá doanh nghiệp nhưng có thể trở thành Hòn Đá riêng của các thành viên trong nhóm lãnh đạo. Hãy ghi nhớ – không quá 3-7. Bất kỳ Hòn Đá nào còn sót lại trong danh sách ban đầu nhưng không có ai nhận tiếp đều có thể chuyển sang quý tiếp theo bằng cách đưa vào Danh sách Vấn đề trong bảng V/TO.

Bước 6

Khi đã hoàn thành tất cả những công việc tuyệt vời nói trên, sau đó bạn sẽ tạo ra một Danh sách Hòn Đá, thực chất chỉ là một danh sách viết trên giấy khổ lớn. Phía trên cùng là các Hòn Đá của doanh nghiệp và bên dưới là các Hòn Đá của riêng mỗi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo. Danh sách này sẽ được mang đến các cuộc họp hàng tuần để xem xét các ưu tiên. Nó sẽ giúp tạo ra trách nhiệm giải trình rõ ràng và tập trung vào những ưu tiên cao nhất của tổ chức. Với danh sách này, một bức tường đã được dựng lên,

và không ai được phép ném bất cứ thứ gì vượt qua bức tường ấy, dù đó là một ý tưởng kiệt xuất mới hay một quả lựu đạn. Khi đã đặt ra các ưu tiên cho quý này, không thể thêm vào danh sách bất cứ ưu tiên mới nào! Nếu ai đó cố gắng ném thêm vào các ưu tiên khác, bạn nên ném nó quay trở lại vì tất cả mọi người đã đồng ý rằng các Hòn Đá hiện giờ chính là những ưu tiên quan trọng nhất trong quý này. Những ý tưởng và suy nghĩ mới nảy sinh trong quý sẽ được đưa vào Danh sách Các vấn đề trong bảng V/TO cho quý tới. Cách tiếp cận này sẽ giúp bạn tạo ra sự tập trung kiểu tia laser cho tổ chức của bạn. Sau đây là ví dụ về một Danh sách Hòn Đá hiệu quả.

Các Hòn Đá cho đến 31 tháng 3 năm 2007

Hòn Đá của doanh nghiệp

Chủ sở hữu

- | | |
|---|----|
| 1. Kết thúc gọi vốn 1 triệu đô-la cho hoạt động kinh doanh mới | BL |
| 2. Tài liệu hóa quy trình giao hàng và đào tạo tất cả nhân viên | AM |
| 3. Xác định hai ứng viên cho vị trí CFO | JK |
| 4. Thực hiện phần mềm IS mới | SP |

Hòn Đá của Bill

Hòn Đá của John

- | | |
|--|---|
| 1. Kết thúc gọi vốn 1 triệu đô-la cho hoạt động kinh doanh mới | 1. Xác định hai ứng viên cho vị trí CFO |
| 2. 10 khách hàng tiềm năng mới | 2. Hoàn chỉnh và thực hiện quy trình định hướng cho nhân viên mới |
| 3. Tuyển một nhân viên kinh doanh mới | 3. Tăng dòng tín dụng (line of credit) lên 1 triệu đô-la |

Hòn Đá của Amy

Hòn Đá của Sam

- | | |
|---|--|
| 1. Tài liệu hóa quy trình giao hàng và đào tạo tất cả nhân viên | 1. Thực hiện phần mềm IS mới |
| 2. Tạo lập hệ thống lấy ý kiến khách hàng | 2. Ra mắt website mới |
| 3. Cập nhật hệ thống dữ liệu | 3. Đào tạo tất cả nhân viên về chính sách A/R và A/P |
| 4. Chủ động liên hệ 10 khách hàng hàng đầu | 4. Hoàn chỉnh các hợp đồng khách hàng mới |
| 5. Điều chỉnh và truyền thông về Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình | |

Chia sẻ các Hòn Đá doanh nghiệp với toàn bộ tổ chức. Như bạn đã nắm được trong phần Tầm nhìn, mọi người phải chia sẻ tầm nhìn. Mỗi quý bạn nên gặp gỡ toàn bộ nhân viên trong cuộc họp toàn công ty, thời lượng không quá 45 phút để chia sẻ các thành công, tiến bộ, nội dung bảng V/TO và công bố các Hòn Đá của doanh nghiệp trong quý này. Hãy nhớ rằng, đôi khi mọi người phải nghe điều gì đó bảy lần trước khi họ thực sự nghe thấy nó lần đầu tiên, và đây là một trong những cách để đến cuối cùng, họ sẽ chia sẻ tầm nhìn.

Bước 8

Yêu cầu mỗi bộ phận cùng làm việc nhóm để xác định ra các Hòn Đá của nhóm. Giống như đội ngũ lãnh đạo phải xác định các Hòn Đá của họ, mỗi nhóm của các bộ phận cũng làm theo chính xác quy trình tương tự để xác định Hòn Đá của mình. Sau cùng, mỗi nhân viên cũng sẽ có Hòn Đá của riêng mình trong quý. Xin lưu ý một điều, số lượng Hòn Đá của doanh nghiệp và của các thành viên đội ngũ lãnh đạo nên là từ 3-7, còn các nhân viên trong doanh nghiệp cũng phải có từ 1-3 hòn đá.

Những chiếc bẫy và sai lầm liên quan đến Hòn Đá

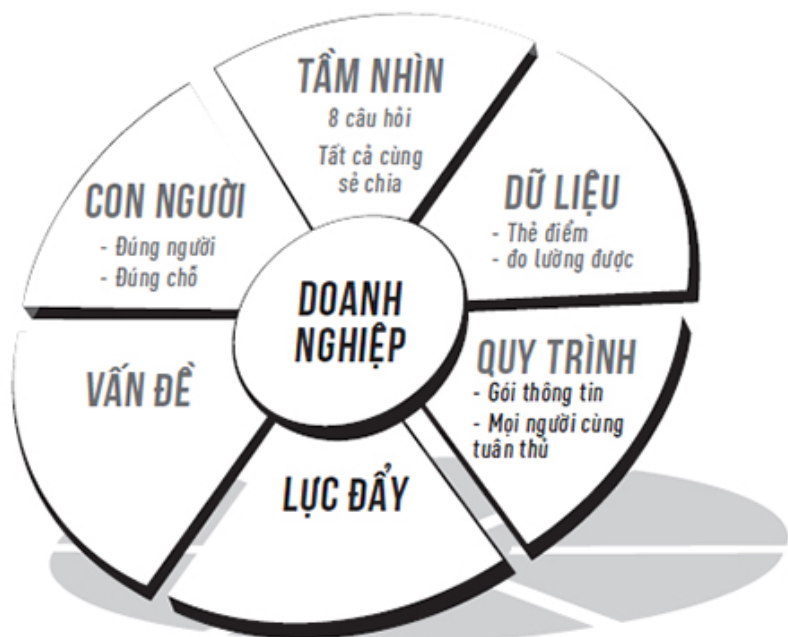
Tổ chức của bạn cần phải tránh một số vấn đề nhất định khi thiết lập và thực hiện các Hòn Đá:

- Đầu vào là rác thì đầu ra cũng là rác. Đối với mọi công cụ trong Hệ Điều hành Doanh nghiệp (EOS), bạn sẽ nhận lại những thứ bạn đưa vào. Nếu bạn xác định Hòn Đá sai, bạn sẽ mất cả quý đi sai hướng. Hãy đảm bảo việc bạn dành lượng thời gian cần thiết để thiết lập những ưu tiên đúng. Đừng vội vàng đẩy nhanh quá trình.
- Phải mất hai quý để làm chủ các Hòn Đá. Bạn không thể nắm vững quy trình ngay trong lần đầu tiên. Hãy kiên nhẫn, bởi sự thành thạo thực sự đến từ trải nghiệm. Bạn cần phải học hỏi trong hai quý đầu tiên với duy nhất đội ngũ lãnh đạo thiết lập các Hòn Đá, trước khi bạn yêu cầu tất cả những người khác cũng có những Hòn Đá của riêng họ. Bạn sẽ mắc sai lầm và điều quan trọng nhất là bạn là người đầu tiên học được từ những sai lầm đó để trở thành một giáo viên tốt hơn cho mọi người.
- Cam kết thất bại. Hãy chắc chắn rằng khi giới thiệu các Hòn Đá, bạn sẽ cam kết thực hiện việc này mỗi quý. Một số khách hàng bắt đầu rất hoành tráng nhưng sau đó họ không thực

hiện cam kết biến nó thành thói quen hằng quý của họ. Kết quả là họ ngừng chia sẻ các Hòn Đá với mọi người, và nhân viên của họ sẽ có cảm giác quy trình Hòn Đá cũng chỉ là một kiểu ý tưởng của tháng mà thôi.

- Quá nhiều Hòn Đá. Đừng để những người bên ngoài đội ngũ lãnh đạo có nhiều hơn ba Hòn đá. Trách nhiệm sẽ trở nên quá lớn với đa số các nhân viên, và bạn sẽ vi phạm quy tắc vàng “ít hơn là nhiều hơn”.

Rob Dube của Image One giải thích sức mạnh tích lũy của những Hòn Đá như sau: “Trong một cuộc họp toàn công ty hằng năm, tôi nảy ra ý tưởng đi quanh phòng và yêu cầu tất cả các thành viên chia sẻ một số Hòn Đá mà họ đã hoàn thành trong năm qua. Khi từng người đang chia sẻ, tôi đã viết tên những Hòn Đá của họ lên bảng trắng. Cuối cùng, tôi viết kín tám bảng và phải sử dụng thêm nhiều mảnh giấy để viết thêm! Khi bạn có một đội gồm 35 người như chúng tôi, hãy nhân con số đó với hai Hòn Đá mỗi người trong một quý, bạn sẽ có kết quả là 70. Sau đó nhân tiếp với bốn quý trong một năm và bạn có được con số 280! Một kết quả kỳ diệu – chúng tôi đã thực hiện 280 bước đi đúng hướng trong 12 tháng qua. Thật đáng kinh ngạc!”



NHỊP ĐỘ CUỘC HỌP

Từ bây giờ và mãi mãi, hãy xua tan chuyện thần thoại cho rằng tất cả các cuộc họp đều xấu, rằng chúng chỉ tổ lãng phí thời gian và có quá nhiều cuộc họp. Thực tế, các cuộc họp được tổ chức tốt chính là thời điểm để thực hiện trách nhiệm giải trình đúng nghĩa. Để có được lực đẩy, có thể bạn sẽ cần phải đáp ứng tốt hơn mức hiện tại.

Trong cuốn sách *Death by Meeting* (tạm dịch: Chết vì họp) của Patrick Lencioni, ông mở đầu cuốn sách bằng một quan sát rất hài hước. Sau khi nghe nhiều lãnh đạo phàn nàn về các cuộc họp và phát biểu những câu như “Nếu không phải đi họp, tôi sẽ thích công việc của mình hơn nhiều”, Lencioni yêu cầu chúng tôi hãy hình dung cảnh một bác sĩ phẫu thuật nói với y tá trước khi giải phẫu, “Nếu tôi không phải phẫu thuật trên cơ thể người, có thể tôi sẽ thực sự yêu thích công việc này.” Sau đó, ông yêu cầu chúng tôi xem xét thực tế rằng, đối với những người lãnh đạo và quản lý các tổ chức, họp hành chính là công việc chủ yếu.

Bạn thực sự có thể tổ chức các cuộc họp cực kỳ hiệu quả và giúp tiết kiệm thời gian. Trong chương này, bạn sẽ kết hợp Thế giới 90 ngày với một công cụ đầy uy lực là Cuộc họp 10 điểm. Hai công cụ này khi phối hợp với nhau sẽ giúp bạn tổ chức các cuộc họp tuyệt vời làm tăng khả năng giao tiếp, nâng cao trách nhiệm giải trình, sức khỏe của nhóm và kết quả. Kết quả của việc họp mặt nhiều hơn và tuân theo Nhịp độ Cuộc họp là mọi người sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn. Thời gian dành cuộc họp thực sự sẽ giải phóng bạn, giúp bạn có thêm thời gian để tiến lên phía trước.

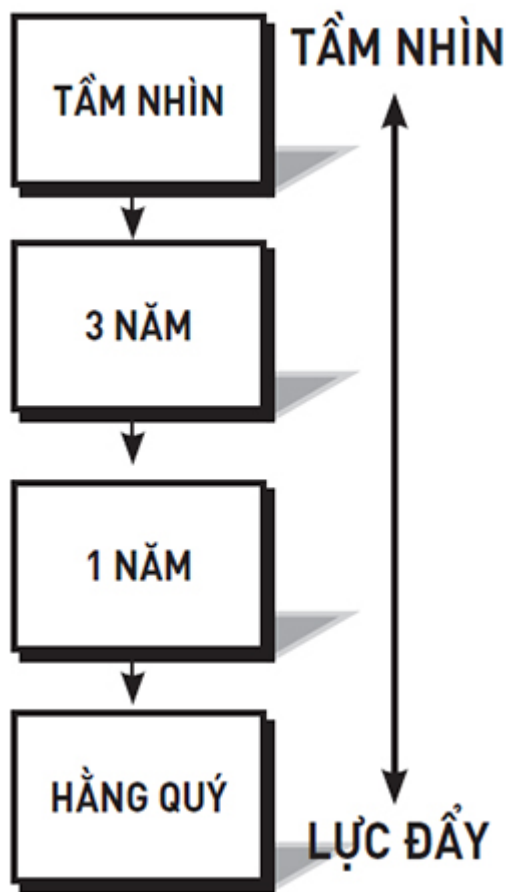
Nhịp độ Cuộc họp cũng chính là nhịp tim của tổ chức. Thay vì các cuộc họp lê thê, lắt léo, Nhịp độ Cuộc họp với một chương trình làm việc cụ thể, xuyên suốt các phòng ban sẽ giữ cho tổ chức của bạn luôn khỏe mạnh. Nhịp độ Cuộc họp hoạt động giống như máy đo điện tâm đồ (EKG) thể hiện một xung nhịp tăng vọt (spike). Khi mọi người phải hoàn thành một việc gì đó để phục vụ cho một cuộc họp, họ sẽ đợi đến phút cuối và sẽ hoàn thành được – đó chính là một xung nhịp tăng vọt. Bạn càng tăng số lượng cuộc họp thì càng tạo ra nhiều xung nhịp tăng vọt hơn, và hoàn thành được nhiều hoạt động kinh doanh hơn. Ban đầu, bạn sẽ chống lại việc họp hành thường xuyên, nhưng sau khi việc này đã trở thành một thói quen, bạn sẽ hoàn toàn đón nhận chúng. Bạn sẽ không hiểu làm thế nào mình có thể từng sống mà không có những cuộc họp như thế này trong quá khứ. Tôi đã thấy điều này xảy ra với mọi khách hàng. Nó chính là nơi phép thuật thực sự xảy ra. Nhịp độ

Cuộc họp bao gồm hai kiểu họp. Kiểu đầu tiên là họp hằng quý và kiểu thứ hai là họp hằng tuần. Hãy lần lượt xem xét từng kiểu, bắt đầu với kiểu hằng quý.

Thế giới 90 ngày

Bức tranh ba năm đã được tạo ra khi bạn xây dựng tầm nhìn, nó là một phần của tầm nhìn. Tiếp sau đó là một kế hoạch một năm và bây giờ bạn sẽ tạo ra một Thế giới 90 ngày như được miêu tả ở mô hình trong trang sau. Ý tưởng về một Thế giới 90 ngày bắt nguồn từ một hiện tượng tự nhiên – đó là con người sẽ vấp ngã, chệch hướng và mất tập trung sau mỗi 90 ngày. Để xử lý khía cạnh này trong bản chất con người, bạn phải tạo ra và thực hiện một thói quen trong toàn bộ tổ chức để tạo ra Thế giới 90 ngày.

Lần đầu tiên tôi khám phá ra tính hiệu quả của Thế giới 90 ngày là với tổ chức của chính mình. Sau nguyên một ngày họp mặt đầu tiên với đội ngũ lãnh đạo của mình, chúng tôi đã đạt được sự tập trung kiểu laser về hướng đi của tổ chức và những việc chúng tôi phải làm. Vai trò và trách nhiệm đã được thống nhất. Chúng tôi có chung một cách hiểu và hùng hực ý chí. Nhưng 90 ngày sau, vì lý do nào đó, tâm trí của tất cả chúng tôi đều bắt đầu đi lang thang. Tôi không thể giải thích tại sao, vì vậy chúng tôi tổ chức một cuộc họp nguyên ngày khác, kéo tất cả chúng tôi trở lại với nhau. Chúng tôi đã có một cuộc họp sôi nổi, quyết liệt, năng suất và trở lại đi đúng hướng. Nhưng rồi lại thêm 90 ngày nữa trôi qua, tôi lại phải tổ chức một cuộc họp khác vì tôi thậm chí đã không còn nhận ra nhóm của mình. “Chuyện gì đã xảy ra với chính những người từng tham gia vào cuộc họp rất quyết liệt cách đây 90 ngày?” Tôi tự hỏi. Chúng tôi không thể để tình trạng phân tán tư tưởng này trầm trọng thêm chút nào nữa. Nhưng một lần nữa, chính xác như đồng hồ, khi đến cuối cuộc họp, chúng tôi trở lại sục sôi và hoàn toàn hiểu ý nhau.



Tôi chợt nhận ra đó là một chu kỳ bình thường. Khi thực sự suy nghĩ về vấn đề này, tôi nhận thấy mọi người trong nhóm của tôi trên diễn đàn Tổ chức Doanh nhân, bạn bè và gia đình tôi đều chịu ảnh hưởng của hiện tượng này. Dường như đó là bản chất con người. Trong số 1.300 cuộc họp nguyên ngày mà tôi đã tiến hành, có ít nhất 900 cuộc là những cuộc họp hằng quý. Những người từng có trọng tâm rõ ràng trong cuộc họp quý trước đã bị mất tập trung trong cuộc họp tiếp theo. Tôi vẫn thấy cảnh mọi người đồng thuận tuyệt đối về các vấn đề cốt lõi trong quý trước và đến cuộc họp của quý này lại hoàn toàn bất đồng với nhau. Đến cuối buổi họp, tất cả mọi người sẽ trở lại đúng hướng. Trong một số trường hợp, mọi người thậm chí còn không nhớ rằng họ từng đồng tình với nhau. May thay, tôi luôn giữ lại các ghi chép rất rõ ràng và có thể chứng minh cho họ thấy sự đồng thuận trước đó.

Khi nhận ra đây là một chu kỳ bình thường, tôi đã thay đổi thái độ của mình. Đầu tiên, tôi không còn cảm thấy thất vọng và chấp nhận thực tế này. Thứ hai, tôi quyết định đưa ra một chương trình làm việc tuyệt vời dành cho các cuộc họp hằng quý hiệu quả. Giờ đây tất cả các khách hàng của EOS đều tuân thủ chính xác chương trình làm việc này trong các cuộc họp hằng quý của họ.

Điểm cuối cùng cần lưu ý: Nếu không tiếp tục duy trì cuộc họp hằng quý, tổ chức của bạn sẽ rơi vào tình trạng hoạt động rời rạc và đi chệch hướng rất xa, bạn sẽ dần đánh mất những người xuất sắc, đánh mất tầm nhìn và kết thúc chính tại điểm bạn khởi đầu – tình trạng hỗn loạn. Xin được nhắc lại, 90 ngày là khoảng thời gian dài nhất mà một người có thể giữ được sự tập trung. Đây là bản chất của con người, vì vậy hãy ngừng chống lại nó và giải quyết vấn đề bằng cách tuân theo Nhịp họp Hằng quý, từ đó tạo ra Thế giới 90 ngày cho doanh nghiệp của bạn. Bên cạnh đó, tôi chân thành khuyên các bạn hãy tổ chức các cuộc họp hằng quý ở một nơi khác văn phòng. Khi bạn ngồi ở văn phòng, sẽ có quá nhiều yếu tố gây phân tâm khiến bạn phải quay trở lại với công việc. Việc họp ở một nơi bên ngoài văn phòng là cơ hội tuyệt vời để cả nhóm thực sự làm việc về doanh nghiệp.

Nhịp họp EOS Hằng quý

Ai: Đội ngũ lãnh đạo

Ở đâu: Bên ngoài văn phòng

Thời lượng: 8 giờ

Tần suất: 90 ngày một lần

Chuẩn bị: Hoàn thiện bảng V/TO

(Mọi người đều chuẩn bị sẵn các vấn đề và đề xuất các ưu tiên cho quý tới)

Chương trình họp hằng quý

- Chuyển tiếp
- Đánh giá quý trước
- Rà soát bảng V/TO
- Thiết lập các Hòn Đá cho quý tới
- Xử lý các vấn đề chính

- Các bước tiếp theo
- Kết luận

Câu chuyện chuyển tiếp

Đây là bước chuyển từ 90 ngày hoạt động kinh doanh chăm chỉ sang làm việc về chính hoạt động kinh doanh. Mỗi người nên chia sẻ ba điều: (1) hoạt động kinh doanh xuất sắc nhất và cá nhân tốt nhất trong 90 ngày qua, (2) những điều hiệu quả và không hiệu quả trong tổ chức và (3) các kỳ vọng trong cuộc họp hôm nay. Những điều này không chỉ giúp mọi người tập trung làm việc về hoạt động kinh doanh mà còn giúp tạo ra bối cảnh để bắt đầu cuộc họp quý.

Một người có thể chia sẻ câu chuyện chuyển tiếp của mình như sau: “Tin tức kinh doanh tốt nhất là chúng tôi đã có được khách hàng ABC. Điều tôi thấy hiệu quả chính là phần mềm quản lý quan hệ khách hàng. Điều tôi thấy không hiệu quả là thời gian giao hàng, bộ phận dịch vụ khách hàng và hệ thống quản lý kho hàng. Kỳ vọng của tôi là sẽ giải quyết được ba vấn đề này một lần và mãi mãi. Bên cạnh đó, tôi muốn chúng ta trở thành một đội ngũ lãnh đạo khỏe mạnh hơn.” Câu chuyện này, cùng với chuyện của những người khác sẽ đề ra tinh thần chủ đạo của cuộc họp.

Đánh giá quý trước

Rà soát tất cả số liệu (doanh thu theo quý, lợi nhuận, biên lợi nhuận gộp và bất kỳ con số quan trọng nào liên quan) và các Hòn Đá (Hòn Đá của doanh nghiệp và của đội ngũ lãnh đạo trong Danh sách Hòn Đá) từ quý trước để xác nhận các Hòn Đá đã đạt và chưa đạt được. Tôi đặc biệt khuyến khích mọi người chỉ nên đơn giản tuyên bố “Đã hoàn thành” hoặc “Chưa hoàn thành” với mỗi Hòn Đá. Điều này sẽ giúp bạn có một bức tranh trắng-đen rõ ràng về hiệu quả công việc. Đừng mắc chiếc bẫy tin rằng bạn có thể hoàn thành 100% các Hòn Đá mỗi quý. Đó là kiểu tư duy của người theo chủ nghĩa hoàn hảo và không thực tế. Bạn sẽ luôn muốn đạt được 80% hoặc hơn thế – vậy là đủ để trở nên thực sự xuất sắc.

Nếu không hoàn thành được 80%, bạn cần tìm hiểu lý do vì sao và học hỏi từ đó. Hãy nghiên cứu những Hòn Đá mà bạn chưa hoàn thành. Thảo luận vì sao bạn chưa làm được.

Hai lý do phổ biến nhất khiến bạn không đạt được Hòn Đá là:

- Bạn đề ra quá nhiều và đi quá mục tiêu thực tế, đó là do định

hướng kém ngay từ đầu. Trong trường hợp này, nhóm của bạn cần luyện tập để đề ra các Hòn Đá thực tế hơn. Vào lần đầu tiên thiết lập Hòn Đá, hầu hết các khách hàng đều đề ra các mục tiêu quá cao.

- Ai đó đã buông tay. Nói theo cách khác, Hòn Đá hoàn toàn có thể đạt được, nhưng người chịu trách nhiệm hoàn thành nó không cố gắng hết sức. Trong trường hợp này, bạn gặp phải vấn đề về trách nhiệm giải trình, bạn cần đưa nó vào Danh sách Vấn đề và giải quyết nó. Trong dài hạn, bạn sẽ đạt đến điểm mọi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo luôn dốc hết sức của mình với Hòn Đá mà họ chịu trách nhiệm.

Bạn có một trong ba phương án với những Hòn Đá chưa hoàn thành:

1. Tiếp tục thực hiện Hòn Đá trong quý tới.
2. Nếu Hòn Đá đã hoàn thành được 95%, hãy hoàn thiện 5% còn lại bằng cách biến nó thành một hạng mục trong danh sách những việc phải làm.
3. Phân công một người khác thực hiện Hòn Đá.

Rà soát V/TO

Mục đích duy nhất của việc rà soát V/TO hằng quý là để bạn luôn nhớ về tầm nhìn và đảm bảo rằng tất cả mọi người vẫn có chung một cách hiểu. Với bối cảnh đó, bạn sẽ đề ra các Hòn Đá cho quý sau tốt hơn rất nhiều. Khi mọi người không có chung cách hiểu, hãy thảo luận và tranh luận cho tới khi đạt được điều đó.

Dành thời gian cần thiết để xem lại V/TO và có được sự đồng thuận của tất cả mọi người trong cuộc họp hằng quý cũng giúp việc giải quyết vấn đề trong phiên làm việc tiếp theo diễn ra hiệu quả hơn nhiều do mọi người đều hiểu rất rõ lợi ích lớn hơn của doanh nghiệp.

Trong một môi trường cởi mở và trung thực, mọi người sẽ đều nói ra ý kiến của mình nếu họ không hiểu, không đồng tình, hoặc có lo ngại về bất kỳ chi tiết nào trong bảng V/TO. Nếu như có điều gì gây hiểu nhầm, bạn phải giải quyết vấn đề ngay tại thời điểm đó cho đến khi tất cả đều đồng thuận với nhau. Để rà soát V/TO hiệu quả, bạn sẽ cần từ 30 phút đến hai giờ đồng hồ, tùy vào thời lượng thảo luận cần thiết. Hãy đảm bảo rằng bạn luôn thực hiện việc cập nhật mục thứ 8 trong bảng V/TO – Danh sách Các vấn đề. Xóa khỏi danh sách những vấn đề đã được giải quyết và bổ sung các vấn đề

mới. Đến cuối ngày bạn sẽ có một Danh sách Vấn đề mới.

Thiết lập các Hòn Đá cho quý tới

Sau khi những câu chuyện chuyển tiếp đã đề ra bối cảnh, các kết quả đạt được sau khi xem xét các Hòn Đá của quý trước đã rõ ràng, tầm nhìn đã sáng tỏ sau khi xem lại V/TO, và Danh sách Các vấn đề nằm trước mắt, bạn cần làm theo quy trình thiết lập Hòn Đá đã được đề cập ở phần trước của chương này.

Hãy liệt kê tất cả những việc cần phải hoàn thành trong quý này. Quyết định việc giữ, xóa hay kết hợp đối với tất cả các mục trong danh sách, gộp lại thành 3-7 Hòn Đá của doanh nghiệp và phân công người phụ trách. Từ đó, hãy xác định các Hòn Đá của mỗi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo và giao cho một người lập Danh sách Hòn Đá.

Giải quyết các vấn đề chính

Sau khi đã xác định các Hòn Đá, bạn sẽ còn khoảng 1-4 giờ để họp, tùy thuộc vào thời gian bạn dành cho việc rà soát bảng V/TO và xác định các Hòn Đá. Đã đến lúc giải quyết tất cả các vấn đề liên quan trong quý. Điều khiến một cuộc họp trở nên vô cùng hiệu quả là giải quyết các vấn đề. Hãy bắt đầu bằng việc đảm bảo rằng tất cả các vấn đề đã được nêu ra trong danh sách. Hãy hỏi cả nhóm xem liệu có ai còn vấn đề nào chưa được chia sẻ trong nửa đầu cuộc họp hay không.

Bây giờ bạn sẽ bắt đầu xử lý Danh sách Các vấn đề mà bạn đã soạn ra, bao gồm các vấn đề xuất hiện trong nửa đầu buổi họp, các vấn đề còn tồn đọng từ cuộc họp trước và hiện đang nằm trong Danh sách Các vấn đề trong bảng V/TO. Hãy xóa tất cả những vấn đề đã được giải quyết khi tạo ra các Hòn Đá mới.

Xử lý các vấn đề còn lại theo chu trình Theo dõi Giải quyết Vấn đề: Xác định, Thảo luận và Giải quyết (IDS). Xác định ba vấn đề quan trọng nhất, sau đó bắt đầu từ vấn đề đầu tiên và lần lượt giải quyết toàn bộ danh sách theo thứ tự ưu tiên. Đối với mỗi vấn đề, hãy xác định gốc rễ vấn đề, sau đó thảo luận cởi mở về mọi khía cạnh của vấn đề đó, hãy để tất cả mọi người nói ra ý kiến của họ. Từ đó, hãy tiến tới xử lý vấn đề một lần và mãi mãi. Bạn sẽ xử lý 1-15 vấn đề tùy thuộc vào thời gian bạn có và độ khó của vấn đề.

Những vấn đề bạn chưa giải quyết được có thể chuyển sang Danh sách Vấn đề hằng tuần hoặc Danh sách Vấn đề trong bảng V/TO, tùy thuộc vào mức độ ưu tiên. Hiếm khi nào bạn có thể giải quyết

được mọi vấn đề cùng một lúc. Điều quan trọng là bạn phải đảm bảo việc đang giải quyết chúng theo mức độ ưu tiên.

Các bước tiếp theo

Phần này luôn diễn ra rất ngắn trong các cuộc họp hàng quý. Tất cả mọi người cùng thảo luận bất kỳ hoạt động nào tiếp theo – ai sẽ làm việc gì, liệu có cần truyền đạt thông điệp nào tới toàn tổ chức dựa trên các quyết định được đưa ra trong cuộc họp không.

Ví dụ, nếu bạn giải quyết vấn đề được nhắc tới trong câu chuyện chuyển tiếp liên quan đến bộ phận dịch vụ khách hàng, trong Bước tiếp theo, bạn có thể xác nhận việc giám đốc vận hành sẽ gặp tất cả mọi người trong bộ phận dịch vụ khách hàng để cùng họ lập và thực hiện kế hoạch chiến lược nhằm tạo ra một bộ phận dịch vụ khách hàng đẳng cấp thế giới.

Kết luận

Khi tổng kết cuộc họp, mỗi người sẽ chia sẻ ba điều: (1) phản hồi về cuộc họp, (2) các kỳ vọng của họ đã được đáp ứng chưa và (3) chấm điểm chất lượng cuộc họp trên thang điểm từ 1 đến 10. Mức điểm trung bình bạn cần đạt được là trên 8.

Nhịp họp Hàng quý có thể làm được rất nhiều điều cho bạn. Nó giúp mọi người tập trung vào định hướng đúng. Mọi người bước ra khỏi cuộc họp với tinh thần mạnh mẽ và sẵn sàng đón nhận quý tiếp theo.

Tuy nhiên, chính xác như đồng hồ, bạn sẽ lại bắt đầu chệch hướng sau 90 ngày nữa. Trong một vài quý, có thể bạn sẽ nghĩ rằng bạn không cần họp. Tôi nhớ có vài lần phải thuyết phục các đối tác của mình sau khi họ hỏi: “Vì sao chúng ta phải họp nữa? Không phải mọi việc đang diễn ra rất ổn ư?” Đừng rơi vào cái bẫy này. Bạn cần chống lại hai bản năng này của con người: muốn yên tĩnh một thời gian và giảm bớt áp lực. Có những khách hàng thi thoảng vẫn gọi cho tôi trước các cuộc họp quý và cho rằng họ không cần họp nữa. Sau khi tôi thuyết phục họ hãy tiếp tục, lần nào họ cũng chia sẻ sau đó là họ rất mừng vì đã làm như vậy. Tôi không thể kể ra đã bao nhiêu lần tôi nghe những câu như “Wow, tôi thậm chí còn không nghĩ rằng chúng tôi có chuyện gì để nói trong quý này!” vào cuối các cuộc họp hàng quý của khách hàng.

Bạn cần duy trì Nhịp họp Hàng quý này mãi mãi. Bạn sẽ nhận ra các cuộc họp giúp bạn trở nên tốt đẹp hơn. Khi đã hình thành thói quen này, vào cuối mỗi năm, bạn đã để dành được thêm một ngày

vào cuối cuộc họp hàng quý để lập kế hoạch hàng năm. Hoạt động lập kế hoạch hàng năm chính là cơ hội để tăng cường sức khỏe đội ngũ, xác lập lại tầm nhìn và tạo ra một kế hoạch rõ ràng cho năm tới.

Nhịp họp EOS Hàng năm

Ai: Đội ngũ lãnh đạo

Ở đâu: Bên ngoài văn phòng

Thời gian: 2 ngày

Tần suất: Hàng năm

Chuẩn bị: Mang theo bảng V/TO hoàn chỉnh, đề xuất ngân sách cho năm tới, và suy nghĩ về các mục tiêu của năm tới

Chương trình lập kế hoạch hàng năm: ngày thứ nhất

- Câu chuyện chuyển tiếp
- Đánh giá năm trước
- Tăng cường sức khỏe đội ngũ
- SWOT/Danh sách Vấn đề
- V/TO (qua kế hoạch một năm)

Câu chuyện chuyển tiếp

Từng thành viên trong đội ngũ lãnh đạo chia sẻ ba điều: (1) ba thành tựu xuất sắc nhất của tổ chức trong năm qua, (2) thành tựu cá nhân xuất sắc nhất của anh/cô ta trong năm qua, và (3) kỳ vọng của anh/cô ta với buổi lập kế hoạch hàng năm kéo dài hai ngày.

Sức mạnh của những câu chuyện chuyển tiếp hàng năm, bên cạnh việc tạo ra bối cảnh và chuyển đổi không gian từ thực hiện các hoạt động kinh doanh sang làm việc về chính những hoạt động kinh doanh đó, là việc các lãnh đạo có cơ hội để dừng lại một vài phút và suy nghĩ về các thành công và tiến bộ của doanh nghiệp trong năm qua. Sau phần câu chuyện chuyển tiếp, một khách hàng đã nói với tôi rằng: “Thực sự trước đó tôi đã nghĩ chúng tôi có một năm tồi tệ, cho tới khi tôi nghe mọi người chia sẻ về các thành tích kinh doanh. Thực sự chúng tôi đã có một năm khá tốt.” Đây chính là tư duy bạn có được sau phần câu chuyện chuyển tiếp, và nó để ra tinh thần cho những hoạt động phía sau.

Đánh giá năm trước

Xem xét các mục tiêu và số liệu của năm trước (doanh thu, lợi nhuận, biên lợi nhuận gộp và các số liệu liên quan quan trọng khác), và các Hòn Đá của quý gần nhất. Bạn cần đạt được từ 80% trở lên với các mục tiêu để đạt mức thực sự xuất sắc. Một trong những cách để bạn cùng nhóm của mình dự đoán các sự kiện trong tương lai tốt hơn là xem lại kết quả và xác định những thứ hiệu quả và không hiệu quả.

Khi rà soát các mục tiêu trong năm, bạn cần áp dụng phương pháp tương tự như khi xem xét các Hòn Đá. Bạn cần xác định các mục tiêu đã hoàn thành hoặc chưa hoàn thành. Đây cũng là lý do vì sao các mục tiêu cần phải rất cụ thể. Nếu một trong các mục tiêu trong năm là “tạo ra một tổ chức chú trọng vào doanh số”, làm sao bạn có thể xác định mục tiêu này đã đạt được hay chưa? Nếu như mục tiêu doanh số là “đội ngũ bán hàng đạt 2 triệu đô-la với doanh thu mới và 300.000 đô-la từ các quản lý khách hàng”, chắc chắn bạn có thể xác định xem đã hoàn thành mục tiêu này hay chưa.

Hãy luôn nhớ rằng các mục tiêu này đã được đề ra từ một năm trước. Phần lớn mọi người sẽ không có đủ trí lực để nhớ dự định ban đầu của họ là gì. Bạn không cần nhớ dự định nếu như bạn có các mục tiêu cụ thể và có thể đo lường được.

Có một lý do khác để bạn ưa chuộng tính cụ thể. Bạn đang cố gắng đánh giá hiệu quả công việc để xác định một cách chính xác mức độ thành công hay thất bại để lần sau bạn có thể trở nên tốt hơn. Nếu các kết quả mơ hồ và gây tranh cãi thì sẽ rất khó để nhìn ra điều gì hiệu quả và không hiệu quả. Sau đó bạn sẽ tìm ra cách lý giải để tin rằng bạn đã có một năm rất tốt, tốt hơn so với thực tế. Khi không có cách làm thực tế để xác định những điểm cần cải thiện, bạn không thể trở nên tốt hơn. Vậy nếu như những nỗ lực ban đầu nhằm xác định các mục tiêu dường như không chính xác (thậm chí là rất xa so với mục tiêu thực tế) thì hãy tiếp tục cố gắng. Bằng cách thực hành, bạn sẽ học cách đề ra các mục tiêu thực sự cụ thể, có thể đo lường, có thể đạt được, giúp bạn trở thành người dự báo xuất sắc, và sau cùng, bạn có thể lãnh đạo một tổ chức vững mạnh, trơn tru và bền bỉ.

Tăng cường sức khỏe đội ngũ

Hiện nay có rất nhiều cách thực hành xây dựng đội ngũ thú vị. Có thể bạn đã có cách làm của riêng mình. Nếu không, tôi khuyên

bạn nên thực hành một phương pháp tôi gọi tên là “Hãy kể một điều”. Mỗi thành viên trong nhóm sẽ nhận phản hồi từ những người khác về điểm mạnh nhất (hay khả năng đáng ngưỡng mộ nhất) của họ và điểm yếu nhất (hay cản trở lớn nhất) mà họ đang tạo ra đối với sự thành công của công ty. Bài tập này được thực hiện một cách công khai với sự tham gia của toàn bộ đội ngũ lãnh đạo. Tôi tin rằng các phương pháp đánh giá ẩn danh giữa các đồng nghiệp với nhau thực sự lợi bất cập hại. Bài tập Hãy kể một điều này đã được rất nhiều đội ngũ thực hiện, và nó luôn tạo ra những kết quả rất tốt về lâu dài. Một số khách hàng của tôi đã thực hiện bài tập này trong bốn năm liên tiếp, trong các buổi Lập kế hoạch hằng năm của họ, và mỗi lần thực hiện, họ lại đạt được kết quả tốt hơn lần trước.

Sau khi mọi người đã nhận được phản hồi từ các thành viên trong nhóm, mỗi người phải chọn một điều mà họ sẽ cam kết thực hiện khác đi trong năm tới, dựa trên các phản hồi. Phương pháp này ngắn gọn, đơn giản nhưng rất mạnh mẽ và hiệu quả, và nó sẽ giúp tạo ra những hiểu biết sâu sắc và cải thiện tinh thần cởi mở và chân thành giữa các thành viên trong nhóm. Bài tập này sẽ không kéo dài quá hai giờ.

Một trong những nguyên tắc rất hiệu quả mà tôi từng áp dụng với các khách hàng để đảm bảo họ sẽ thực hiện đầy đủ các cam kết của mình là tiến hành lấy ý kiến phản hồi nhanh trong mỗi phiên họp hằng quý. Mỗi người sẽ tuyên bố cam kết của họ, và lần lượt từng thành viên sẽ đưa ra phản hồi chỉ bằng hai từ về các cá nhân đang thể hiện cam kết của họ. Họ sẽ đánh giá “tốt hơn”, “tệ hơn” hoặc “như cũ”. Đó là một lời nhắc nhở hiệu quả và giúp cải thiện đáng kể chất lượng của các hoạt động sẽ được thực hiện sau đó.

SWOT/Danh sách Vấn đề

Hãy tạo ra cơ hội để mọi người cùng chia sẻ về những điều họ cho là điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối nguy đối với tổ chức. Đây chính là mô hình phân tích SWOT cổ điển, một công cụ quản lý nhằm giúp một tổ chức hiểu rõ chính mình và làm rõ tình trạng hiện tại của họ, cả những điểm tích cực và tiêu cực. Sản phẩm đầu ra hữu hiệu nhất khi tiến hành đánh giá SWOT chính là Danh sách Vấn đề. Khi đã liệt kê toàn bộ ý kiến của mọi người về các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối nguy của tổ chức, bạn sẽ rút ra tất cả các vấn đề có liên quan trong năm tới và tạo lập Danh sách Vấn đề cho chương trình làm việc lập kế hoạch kéo dài hai ngày. Danh sách này (cùng với tất cả các vấn đề khác sẽ được thêm vào trong phiên Lập kế hoạch) sẽ được thêm vào Danh sách Các

vấn đề cần xử lý trong phiên làm việc về Giải quyết Vấn đề trong ngày tiếp theo.

V/TO (Thông qua kế hoạch một năm)

Đây là thời điểm bạn sẽ thách thức tầm nhìn của doanh nghiệp. Đây là Nhịp hợp Hằng năm và không có vấn đề gì là tối kỵ và không được chạm tới. Hãy làm việc để thông qua bảng V/TO, xem xét kỹ các giá trị cốt lõi của bạn, thách thức trọng tâm cốt lõi, đảm bảo rằng mọi người vẫn tham gia vào mục tiêu 10 năm và xác nhận chiến lược tiếp thị của bạn vẫn là độc nhất và có giá trị đối với khách hàng. Nếu có những điểm bất đồng, hãy thảo luận và tranh luận cho đến khi mọi người thống nhất quan điểm.

Giả sử mọi người hoàn toàn đồng ý với nhau về các vấn đề trên, bạn hãy bỏ bức tranh ba năm cũ sang một bên và tạo ra một bức tranh ba năm mới. Bạn cần chắc chắn rằng tất cả mọi người có chung một bức tranh ba năm để hướng tới kể từ bây giờ. Khi mọi người tận mắt nhìn thấy bức tranh đó, khả năng bạn hiện thực hóa nó chắc chắn sẽ tăng lên.

Sau khi đã có bức tranh rõ ràng về ba năm tới, hãy lập kế hoạch cho năm tiếp theo. Đề ra mục tiêu doanh thu, lợi nhuận và các con số cho năm tới, sau đó hãy đặt ra 3-7 mục tiêu quan trọng nhất của bạn. Hãy nhớ rằng “ít hơn luôn nhiều hơn”, vì vậy hãy thật thận trọng. Việc lập kế hoạch một năm hiếm khi mất hơn hai giờ đồng hồ. Đừng suy nghĩ quá nhiều. Khi tầm nhìn đã rõ ràng, các con số và mục tiêu sẽ hiện ra ngay trước mắt bạn. Bạn chỉ cần viết chúng ra trên giấy và thống nhất với nhau về chúng. Ngoài ra, hãy đảm bảo bạn có ngân sách hỗ trợ cho kế hoạch này và mọi người đều hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ trong năm tới. Hãy để Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình hướng dẫn bạn trong công việc.

Một số khách hàng của tôi cảm thấy rất khó khăn khi phải vứt bỏ bức tranh ba năm cũ và bắt đầu với một bức tranh mới. Việc làm này rất quan trọng vì hai lý do: thứ nhất là một năm đã trôi qua và mọi thứ đã thay đổi, do đó, bạn cần mang tất cả kiến thức và kinh nghiệm của bạn tích hợp vào một tầm nhìn mới được tạo ra; lý do thứ hai là bạn đã trở thành một người lập kế hoạch thông minh hơn, tốt hơn, nhanh hơn chính bạn của một năm trước, và kết quả là bạn sẽ tạo ra một bức tranh tốt hơn nhiều.

Nếu bạn thực sự cho rằng cần sử dụng đến bức tranh ba năm cũ, tôi khuyên bạn nên cắt và dán nó vào một văn bản để sử dụng cho riêng mình, để biết bạn đã làm việc như thế nào, nhưng chúng tôi

khuyến bạn nên sử dụng cách làm như bên trên vì nó là cách hiệu quả nhất.

Chương trình lập kế hoạch hằng năm: ngày thứ hai

- Thiết lập các Hòn Đá của quý tiếp theo
- Giải quyết các vấn đề chính
- Bước tiếp theo
- Kết luận

Tham khảo Chương trình lập kế hoạch hằng quý để biết chi tiết về các mục trong chương trình làm việc nói trên.

Các bí quyết lập kế hoạch hằng năm

- Phần lập kế hoạch một năm trong V/TO sẽ thường xuyên được chuyển sang ngày thứ hai. Cứ để nó diễn ra như vậy. Bạn không nên vội vàng đẩy nhanh tiến độ. Bạn vẫn có thời gian vào ngày thứ hai để hoàn thành chương trình làm việc nếu cần.
- Cả nhóm hãy cùng ăn tối vào cuối ngày làm việc đầu tiên. Hãy tận dụng cơ hội xả hơi sau một ngày tập trung suy nghĩ cao độ, đồng thời tăng cường sức khỏe đội ngũ.
- Đến một nơi xa để lập kế hoạch hằng năm. Bạn không nhất thiết phải đi chuyển từ đầu này đến đầu kia đất nước, nhưng thuê một phòng trong khách sạn trong 1-2 giờ sẽ khiến cuộc họp trở nên hiệu quả hơn. Khi đi ra khỏi văn phòng trong vòng hai ngày, bạn có thể tạm thời ngắt kết nối với thế giới thực.

Tích lũy thành công

Bằng cách thực hiện Nhịp hợp Hằng quý và thường niên một cách nghiêm cẩn, bạn sẽ tạo ra một Thế giới 90 ngày mang về những lợi ích to lớn cho tổ chức. Ngoài ra còn có những lợi ích tiềm ẩn – điều mà tôi thậm chí không chia sẻ với khách hàng của mình. Một trong những lý do khiến các Nhịp hợp Hằng quý trở nên hữu hiệu chính là quá trình tích lũy thành công. Khi đội ngũ lãnh đạo hiểu rằng họ cần đáp ứng những gì trong trọn vẹn một ngày làm việc, họ sẽ chuẩn bị tốt hơn cho nó mà không ý thức được bản thân đang làm như vậy. Họ bắt đầu tích lũy năng lượng, sự lo lắng, các suy nghĩ, vấn đề, ý tưởng và cả sự phấn khích hướng tới sự kiện đặc biệt này. Kết quả là, cuộc họp sẽ trở nên hiệu quả hơn rất

nhiều.

Kết quả sẽ khác đi nếu bạn làm điều ngược lại. Đó là khi bạn không thông báo với bất cứ ai về cuộc họp hằng quý và chỉ đơn thuần yêu cầu họ tham gia một cuộc họp kéo dài cả ngày, kết quả chắc chắn sẽ ít hiệu quả hơn. Hoàn toàn không có sự tích lũy. Vì vậy, bạn phải luôn luôn lên lịch trước các cuộc họp hằng quý của mình.

Rất nhiều vấn đề phát sinh trong các cuộc họp hằng quý sẽ không xuất hiện trong các hoạt động kinh doanh hằng ngày. Vô số lần, khi một chủ đề nhạy cảm xuất hiện trong cuộc họp hằng quý đã tồn tại từ rất lâu, những người khác sẽ hỏi: “Tại sao bạn phải chờ đến ngày hôm nay mới nêu ra vấn đề này?” Thường thì mọi người không biết tại sao. Nguyên nhân chính là do quá trình tích lũy. Quá trình này thúc đẩy những suy nghĩ vượt ra ngoài thói quen. Mọi người trở nên tập trung hơn, tràn đầy năng lượng và sẵn sàng cho các vấn đề mới.

NHỊP HỌP HẰNG TUẦN

Quy trình lực đẩy sẽ giúp đưa tầm nhìn về gần với thực tế. Chúng ta đang thu hẹp từ hằng quý đến hằng tuần. Thực hiện bước này sẽ tạo ra lực đẩy thực sự và giúp bạn hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Khi các ưu tiên hằng quý đã được thiết lập, bạn phải gặp nhau hằng tuần để tập trung giải quyết các vấn đề và giao tiếp với nhau. Như bạn sẽ thấy qua mô hình sau đây, Nhịp họp Hằng tuần là cơ hội để đảm bảo mọi thứ đang đi đúng tiến độ. Nếu bạn đang đi đúng hướng trong tuần, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đang đi đúng hướng trong quý, và nếu bạn đang đi đúng hướng trong quý thì bạn đang đi đúng hướng trong cả năm, v.v.. Giống như nhịp tim, nhịp họp sẽ tạo ra nhịp điệu phù hợp để giữ cho doanh nghiệp luôn khỏe mạnh. Nói cách khác, nhịp họp tạo ra một nhịp điệu nhất quán giúp tổ chức tiến lên phía trước.

Luôn luôn thực hiện Cuộc họp 10 điểm

Bạn đánh giá chất lượng các cuộc họp của bạn theo thang điểm từ 1 đến 10 như thế nào? Câu trả lời thường luôn rơi vào khoảng giữa 4 và 5 điểm. Như vậy có nghĩa là chưa đủ tốt. Hầu hết các cuộc họp trong giới kinh doanh đều yếu và không hiệu quả, và có thể doanh nghiệp của bạn cũng vậy. Bằng cách thực hiện các thành phần của Cuộc họp 10 điểm, bạn sẽ tăng điểm của mình lên thành 10.

Cuộc họp 10 điểm được thiết kế để giúp cho nhóm lãnh đạo của bạn tập trung vào những điều quan trọng nhất trong một tuần. Không có gì quan trọng bằng việc đảm bảo tiến độ thực hiện các con số, các Hòn Đá, làm cho khách hàng và nhân viên của bạn cảm thấy hạnh phúc. Cuộc họp 10 điểm là cách mang lại hiệu quả và hiệu suất cao nhất để thực hiện điều đó.

Chương trình Cuộc họp 10 điểm hàng tuần giúp bạn tập trung vào những thứ quan trọng, giúp bạn phát hiện ra các vấn đề đang tồn tại và thúc đẩy quá trình giải quyết chúng. Điều quyết định chất lượng của một cuộc họp chính là khâu giải quyết vấn đề. Patrick Lencioni nói rằng tốt nhất: “Các cuộc họp của bạn phải diễn ra một cách đam mê, mãnh liệt, khiến bạn kiệt quệ nhưng không bao giờ cảm thấy nhàm chán.”

Chương trình Cuộc họp 10 điểm được thiết kế dựa trên sự tham gia của một số khách hàng để cải thiện chất lượng các cuộc họp. Những nguyên tắc hướng dẫn được xây dựng dựa trên bản chất của con người. Chương trình này được phát triển thông qua phương pháp thử nghiệm và khắc phục ngay trong thực tế với nhiều phương pháp khác nhau. Hiện nay, tất cả các khách hàng của EOS đều tuân theo chính xác chương trình này.

Nhịp họp EOS Hàng tuần

Ai: Đội ngũ lãnh đạo

Địa điểm: Phòng họp

Thời gian: 90 phút

Tần suất: Hàng tuần

Chuẩn bị: Các Hòn Đá đã được thiết lập, Danh sách các Hòn Đá; Thẻ điểm đã được hoàn thành; Bảng Theo dõi Giải quyết Vấn đề đã thống nhất ý kiến của mọi người

Cuộc họp hàng tuần 10 điểm

Câu chuyện chuyển tiếp: 5 phút

Thẻ điểm: 5 phút

Rà soát các Hòn đá: 5 phút

Vấn đề về khách hàng/nhân viên: 5 phút

Danh sách Những việc cần làm: 5 phút

IDS: 60 phút

Kết luận: 5 phút

Có hai vai trò rất quan trọng trong Cuộc họp 10 điểm: người thứ nhất là người điều khiển cuộc họp. Người này sẽ dẫn dắt cả nhóm đi hết chương trình làm việc và giữ cho cả nhóm đi đúng hướng; người thứ hai là người quản lý chương trình làm việc. Người này sẽ đảm bảo rằng chương trình làm việc, Thẻ điểm, Danh sách Hòn Đá được cập nhật và xuất hiện trước mặt mọi người trong mỗi cuộc họp. Họ sẽ cập nhật Danh sách Những việc cần làm và Danh sách Các vấn đề trong chương trình làm việc mỗi tuần.

Câu chuyện chuyển tiếp

Cuộc họp cần bắt đầu ngay lập tức. Huấn luyện viên bóng đá Vince Lombardi có một câu nói rất hay: “Đến sớm nghĩa là đúng giờ, và đến đúng giờ nghĩa là đã muộn.” Hãy đến sớm một vài phút để bạn có thể thực sự tập trung trong cuộc họp. Lý do duy nhất khiến bạn bỏ lỡ Cuộc họp 10 điểm hằng tuần là bạn nghỉ phép hoặc qua đời. Ngay cả khi ai đó không thể tham gia cuộc họp, chương trình vẫn phải tiếp tục. Không thay đổi lịch và không hủy họp.

Mọi người nên có sẵn một bản chương trình làm việc được in sẵn và đặt trước mặt. Danh sách Những việc cần làm và Danh sách Các vấn đề IDS phải xuất hiện trong bản cuối cùng được in ra. Chương trình làm việc phải vừa vặn trên một trang giấy để mỗi người chỉ cần quan tâm đến trang đó. Bạn không cần đến biên bản cuộc họp nữa. Nó nên trở thành quá khứ. Nếu bạn muốn biết những gì đã được đề cập trong một cuộc họp, hãy xem chương trình làm việc của tuần đó.

Trong nhóm, các bạn sẽ chia sẻ các tin tốt để làm câu chuyện chuyển tiếp. Như mọi khi, bạn cần phải tạo ra sự chuyển đổi để tách khỏi các hoạt động kinh doanh trong cả tuần để làm việc về chính hoạt động kinh doanh, ngắt kết nối với các công việc hằng ngày. Một điều rất quan trọng là hãy tắt tất cả các thiết bị điện tử, để bạn thực sự ngắt kết nối, hít thở sâu, thay đổi sang “chế độ họp” và tập trung làm việc. Ngoài ra, câu chuyện chuyển tiếp sẽ nhắc bạn nhớ rằng bạn đơn giản chỉ là một con người sống trong thế giới này đang cố tạo ra một thứ tốt đẹp. Mục này sẽ mất không quá năm phút.

Thẻ điểm

Đánh giá Thẻ điểm là cơ hội để nhóm lãnh đạo cấp cao kiểm tra tiến độ thực hiện của 5-15 con số quan trọng nhất trong tổ chức, để đảm bảo họ đang đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu. Bất kỳ con số nào không đúng tiến độ sẽ được chuyển sang phần IDS của cuộc họp, trong Danh sách Vấn đề. Hãy tránh thảo luận về các vấn đề ngay lúc này. Giai đoạn báo cáo chỉ nên dừng lại ở việc xác định các khu vực có vấn đề. Sai sót lớn nhất của hầu hết các nhóm là họ lập tức bắt tay vào thảo luận và cố gắng giải quyết các vấn đề. Bạn phải chống lại xu hướng đó và giữ kỷ luật. Điều này sẽ giữ được nhịp độ của cuộc họp. Bạn sẽ có rất nhiều thời gian để thảo luận và giải quyết các vấn đề trong giai đoạn IDS và quy trình sẽ diễn ra hiệu quả hơn nhiều khi bạn tập trung giải quyết tất cả các vấn đề cùng một lúc. Hoạt động đánh giá Thẻ điểm sẽ không kéo dài quá 5 phút.

Đánh giá Hòn Đá

Tiếp theo, nhóm lãnh đạo sẽ tập trung vào các Hòn Đá của doanh nghiệp để đảm bảo mọi thứ đang đi đúng hướng. Hãy xem lần lượt từng Hòn Đá – trước tiên là các Hòn Đá của doanh nghiệp, rồi đến Hòn Đá của các cá nhân. Mỗi người sẽ báo cáo Hòn Đá của anh/cô ta “đạt” hay “không đạt” tiến độ. Đừng vội thảo luận – phần này sẽ diễn ra sau đó. Khi một Hòn Đá không đạt tiến độ, nó sẽ được chuyển sang phần IDS của chương trình làm việc. “Đạt tiến độ” chỉ đơn giản là chủ sở hữu của Hòn Đá cảm thấy anh/cô ta có thể hoàn thành nó vào cuối quý. Ngay cả khi một Hòn Đá đang đạt tiến độ nhưng một ai đó muốn cập nhật tình hình hoặc có một điều quan ngại, nó sẽ được chuyển sang phần IDS. Phần đánh giá các Hòn Đá cũng sẽ mất không quá 5 phút.

Các vấn đề về khách hàng/nhân viên

Hãy chia sẻ các tin tức chính ngắn gọn và thú vị, hoặc một sự kiện liên quan đến khách hàng hoặc nhân viên trong tuần, cả tốt và chưa tốt. Ví dụ: “Joe, khách hàng tốt nhất của chúng ta rất hài lòng với công việc chúng ta đã làm tuần trước” hoặc “Darla đang rất phiền lòng về quyết định chương trình phúc lợi mới.” Các tin tốt là cách để chúng ta tự khen ngợi. Bất kỳ vấn đề, tin xấu hoặc các quan ngại nào cũng nên được chuyển sang phần IDS trong chương trình làm việc. Một số công ty có hệ thống chính thức để tiếp nhận phản hồi của khách hàng và/hoặc nhân viên. Nếu tổ chức của bạn có một hệ thống như vậy, hãy tích hợp kết quả trong phần này. Phần này cũng chỉ mất không quá 5 phút.

Danh sách Những việc cần làm

Hãy xem lại tất cả những việc cần làm từ cuộc họp tuần trước. Danh sách Những việc cần làm là các hạng mục hành động trong bảy ngày. Nó chính là cách để bạn đánh giá công việc hằng tuần và xác định ai là người có trách nhiệm giải trình. Bằng cách rà soát mục này trong cuộc họp, cả nhóm sẽ hoàn thành được nhiều công việc hơn. Để phân biệt một Hòn Đá với việc cần làm, hãy nhớ rằng các Hòn Đá là ưu tiên trong 90 ngày, còn việc cần làm là những hành động bạn cần thực hiện trong bảy ngày. Những việc cần làm bao gồm các cam kết mà mọi người thực hiện trong cả một tuần và thường sẽ không được ghi lại. Ví dụ: “Tôi sẽ gọi cho xưởng in vào ngày mai”, “Sản phẩm sẽ được xuất xưởng tối nay” hoặc “Tôi sẽ liên hệ với tất cả khách hàng tiềm năng trong danh sách trước thứ Sáu.”

Hãy nhanh chóng xem xét từng mục trong Danh sách Những việc cần làm trên cơ sở “đã hoàn thành” và “chưa hoàn thành”. Nếu việc cần làm đã được thực hiện, hãy gạch nó khỏi danh sách. Nếu nó chưa được thực hiện, tiếp tục giữ trong danh sách. Lưu ý: Một mục hành động không nên nằm trong Danh sách Những việc cần làm trong hơn hai tuần và 90% các mục như vậy sẽ bị gạch đi sau mỗi tuần.

Danh sách Những việc cần làm khiến nhóm của bạn phải có trách nhiệm giải trình với tất cả những việc họ đã cam kết thực hiện trong tuần trước. Con người ai cũng có xu hướng trì hoãn. Hãy tưởng tượng mọi chuyện sẽ như thế nào nếu mọi người trong tổ chức của bạn đều làm đúng như những gì họ nói. Đó sẽ là một thế giới hoàn toàn khác, đúng không? Sức mạnh của Danh sách Những việc cần làm thực sự rất kỳ diệu. Trong quá trình thử tổ chức các cuộc họp hằng tuần thử nghiệm với khách hàng, tôi phát hiện nhiều thành viên không hề thực hiện những cam kết từ tuần trước. Mọi người sẽ hứa hẹn, chẳng hạn như sẽ thực hiện cuộc gọi, chuyển phát hàng hoặc hoàn thành báo cáo. Một tuần sau, tôi sẽ nhận thấy chỉ một số ít trong số 10 cam kết được thực hiện. Kết quả là tôi đã tích hợp Danh sách Những việc cần làm vào trong chương trình họp. Sau khi tất cả mọi người đều phải báo cáo việc thực hiện danh sách này vào tuần sau, số lượng công việc được hoàn thành sẽ tăng từ “một vài” việc lên 9/10 việc được hoàn thành. Năng suất tăng lên là do mọi người biết rằng họ sẽ phải chịu trách nhiệm.

Lực đẩy và trách nhiệm sẽ hình thành khi các cam kết hằng tuần được ghi ra trong Danh sách Những việc cần làm và mức độ hoàn

thành công việc sẽ được đánh giá trong tuần kế tiếp. Sẽ không còn hiện tượng làm việc mà không lo bị ai đánh giá. Mục Danh sách Những việc cần làm này sẽ mất ít hơn 5 phút.

IDS

Đây chính là thời điểm phép thuật thực sự diễn ra. Đã đến lúc giải quyết Danh sách Vấn đề của bạn. Một cuộc họp chất lượng cao sẽ tập trung vào giải quyết vấn đề. Bạn nên dành 60 phút để giải quyết các vấn đề. Phần này sẽ chiếm phần lớn thời gian họp.

Trung bình, khoảng 3-5 vấn đề trong danh sách sẽ xuất hiện từ cuộc họp tuần trước. Trong báo cáo tuần này, bạn sẽ đưa thêm các vấn đề mới – trung bình từ 5 đến 10 vấn đề. Thông thường, một danh sách sẽ có từ 5 đến 15 vấn đề. Mặc dù Danh sách Các vấn đề đã được in ra trong chương trình làm việc, nhưng có thể sẽ hiệu quả hơn khi viết danh sách này ra trên một tấm bảng trắng hay một tấm flipchart¹² để mọi người có thể nhìn thấy nó. Nhiều khách hàng của tôi đã nói rằng cách làm này giúp mọi người tham gia tốt hơn so với việc tất cả cùng cầm cúi nhìn xuống các bản chương trình đã được in sẵn.

Hãy quyết định các vấn đề là ưu tiên số một, hai và ba. Hãy bắt đầu chỉ với ba yếu tố ưu tiên hàng đầu, bởi vì theo nguyên tắc, bạn sẽ không thể biết mình sẽ giải quyết được bao nhiêu vấn đề. Miễn là bạn xử lý theo trình tự ưu tiên, bạn có thể chắc chắn mình đang xử lý những vấn đề quan trọng. Xin nhắc lại: sẽ là sai lầm nếu bạn bắt đầu từ đầu danh sách và giải quyết dần từng vấn đề một, bởi vì đôi khi vấn đề quan trọng nhất lại nằm ở gần cuối danh sách. Ngoài ra, khi tập trung giải quyết vấn đề quan trọng nhất, bạn có khả năng sẽ nhìn ra một số vấn đề khác cũng xuất hiện trong danh sách nhưng thực chất chỉ là biểu hiện bên ngoài của một vấn đề cốt lõi nào đó và chúng sẽ tự động được giải quyết.

Hãy tập trung giải quyết vấn đề đầu tiên và chỉ tập trung vào nó sau khi bạn đã giải quyết xong bằng công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề. Có thể trong một vài tuần, bạn sẽ chỉ giải quyết được duy nhất một vấn đề. Vào các tuần khác, bạn lại giải quyết được 10 vấn đề. Bạn sẽ không bao giờ biết trước, nhưng xin nhắc lại một lần nữa, miễn là bạn đang xử lý theo thứ tự ưu tiên, bạn có thể tự tin mình đang giải quyết chính xác những trở ngại lớn nhất đối với doanh nghiệp.

Sau khi vấn đề đã được xác định, thảo luận và giải quyết, giải pháp được đưa ra thường sẽ có dạng kế hoạch hành động với một Danh

sách những việc cụ thể cần làm. Giải pháp chung cuộc có thể bao gồm một, hai hoặc ba việc cần làm. Trong cuộc họp tuần tiếp theo, bạn sẽ xác nhận những việc cần làm đã được hoàn thành hay chưa và vấn đề đã được giải quyết triệt để thay vì cứ mãi nằm một chỗ như trước đây.

Công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề giúp một nhóm tập trung vào những việc quan trọng và tránh được việc tốn thời gian cho những điều mà một số người cho là ưu tiên nhưng sự thực không phải như vậy. Phần quan trọng này phải diễn ra với sự đam mê, mãnh liệt, kiệt sức nhưng không bao giờ nhàm chán. Không nên để yếu tố chính trị nội bộ tham gia vào; cuộc thảo luận nên diễn ra cởi mở và trung thực, mọi người cùng chia sẻ tầm nhìn và chiến đấu vì lợi ích to lớn hơn. Bằng cách giải quyết tất cả các vấn đề chính trong tuần, bạn sẽ cảm nhận được sự quyết tâm và thành tựu to lớn.

Kết luận

Với năm phút còn lại, hãy chuyển sang phần kết luận. Đây là cơ hội để bạn tổng hợp tất cả nội dung trong cuộc họp. Bạn có thể sắp xếp tất cả mọi thứ đã được thảo luận và đảm bảo không có những kết luận lỏng lẻo.

Trong kết luận sẽ có hai phần. Trước tiên, hãy tóm tắt Danh sách Những việc cần làm mới của bạn. Hãy nhanh chóng rà lại tất cả các mục hành động trong danh sách để xác nhận rằng mọi người đều đã nắm được nhiệm vụ của họ. Bước này sẽ giúp củng cố trách nhiệm giải trình. Thứ hai, hãy thảo luận xem có bất kỳ thông điệp nào cần được truyền đạt đến toàn bộ tổ chức dựa trên các quyết định được đưa ra trong cuộc họp hôm nay hay không, cách bạn sẽ truyền đạt thông điệp với mọi người, và phương thức truyền đạt. Bước này sẽ giúp làm giảm đáng kể các vấn đề giao tiếp có thể đã từng xảy ra trong quá khứ, khi mọi người ngạc nhiên trước các thay đổi đã được thực hiện mà họ không hề hay biết.

Tôi khuyên bạn nên thêm mục thứ ba vào phần kết luận của cuộc họp để giúp bạn nhận được phản hồi tức thì về cách bạn đang làm. Rất đơn giản: bạn hãy đề nghị mọi người đánh giá cuộc họp trên thang điểm từ 1 đến 10. Mục tiêu của bạn phải là điểm 8 hoặc tốt hơn.

Vào cuối cuộc họp, mọi người nên có cảm giác về sự hoàn tất. Cuộc họp cần kết thúc đúng giờ. Điều này sẽ làm giảm hiệu ứng domino: các cuộc họp bị trễ kéo theo cuộc họp phía sau cũng trễ,

làm trễ toàn bộ thời gian biểu của mọi người. Đó là toàn bộ những gì cần biết về Chương trình Cuộc họp 10 điểm.

Năm điểm cần nhớ về Nhịp hợp Hằng tuần

Một nhịp hợp hiệu quả sẽ đáp ứng năm tiêu chí sau. Các cuộc họp phải:

1. Được thực hiện vào cùng một ngày trong tuần
2. Được thực hiện cùng một giờ mỗi tuần
3. Mọi người nhận được một bản in của cùng một chương trình
4. Bắt đầu đúng giờ
5. Kết thúc đúng giờ

Giữ cuộc họp diễn ra vào cùng một ngày, cùng một giờ giúp chúng ta hình thành một thói quen. Hãy sử dụng một lịch trình họp, chúng ta không khuyến khích việc phát minh lại cái bánh xe; một khi bạn đã xác định được một kiểu chương trình làm việc, hãy gắn bó với nó. Điều này sẽ giúp giữ tính nhất quán trong các cuộc họp. Hãy bắt đầu đúng giờ, bởi vì khi bạn bắt đầu cuộc họp muộn, phần phải chịu thiệt nhất trong cuộc họp luôn là phần giải quyết vấn đề, và đây cũng chính là phần quan trọng nhất trong cuộc họp. Bạn sẽ phải bỏ thời gian cho phần hay nhất. Và luôn kết thúc cuộc họp đúng giờ để bạn không kéo theo một cuộc họp chậm trễ phía sau.

CHƯƠNG TRÌNH NHỊP HỢP HÀNG TUẦN 10 ĐIỂM

Câu chuyện chuyển tiếp:	5 phút
Thẻ điểm:	5 phút
Rà soát Hòn Đá:	5 phút
Tin chính về khách hàng/nhân viên:	5 phút
Danh sách việc cần làm:	5 phút
- John gọi cho ABC	
- Bill họp cùng Sara	
- Sure gọi cho nhà cung cấp	
- Jack xem lại bài phát biểu về giá trị cốt lõi	
IDS:	60 phút
- Doanh thu mùa đông sụt giảm	
- Trễ ngày giao hàng với ABC	
- A/R lâu hơn 60 ngày	
- Charles không làm theo quy trình	
Kết luận:	5 phút

Hãy kiên nhẫn thực hiện nhịp họp. Cuộc họp đầu tiên sẽ khiến bạn cảm thấy lóng ngóng, nhưng nếu bạn cam kết thực hiện, nhịp họp sau đó sẽ diễn ra rất thoải mái. Sức khỏe của cả nhóm, thông tin giao tiếp và chất lượng công việc sẽ đồng loạt tăng lên.

Triển khai Nhịp họp Hàng tuần trong toàn doanh nghiệp

Sau khi đội ngũ lãnh đạo đã thực hiện Nhịp họp Hàng tuần thành thực, bước tiếp theo là triển khai trong từng bộ phận. Khách hàng của tôi thường mất khoảng ba tháng để triển khai nhịp họp trong toàn bộ tổ chức của họ, bởi vì nhóm lãnh đạo phải nắm vững nhịp họp trước tiên. Các cuộc họp hàng tuần cấp phòng ban thường kéo dài 30-60 phút. Hãy sử dụng Cuộc họp 10 điểm làm cơ sở để điều chỉnh chương trình họp của nhóm bạn. Chỉ cần bạn đảm bảo sẽ dành ít nhất 50% thời gian họp để giải quyết các vấn đề.

Các hành động trong nhịp họp

1. Lên lịch cuộc họp hàng quý càng sát với ngày cuối cùng của quý càng tốt, và làm tương tự với các quý tiếp theo. Hãy áp dụng

chương trình làm việc và quá trình thiết lập Hòn Đá trong các cuộc họp hằng quý, sau đó giới thiệu Hòn Đá với các phòng, ban.

2. Đội ngũ lãnh đạo quyết định thời gian thực hiện Nhịp họp Hằng tuần. Hãy chọn một ngày và giờ lý tưởng để gặp nhau mỗi tuần. Không có nguyên tắc nào cần áp dụng, hãy quyết định thời gian phù hợp nhất với bạn.

3. Hãy thực hiện Cuộc họp 10 điểm đúng như hướng dẫn trong một tháng. Vào cuối tháng, hãy đọc lại chương này. Thực hiện các điều chỉnh cần thiết và tiếp tục nhịp họp thêm một tháng nữa. Nếu trong tương lai bạn bị lạc đường một lần nữa, hãy tham khảo lại chương này thường xuyên hoặc quay lại khi cần sự tập trung.

4. Quyết định ai sẽ là người chủ trì cuộc họp. Chỉ có duy nhất một người chủ trì. Người này phải cảm thấy thoải mái với việc dẫn dắt và giữ vững tiến độ cuộc họp khi mọi người bắt đầu đi chệch hướng.

5. Quyết định ai sẽ là người chịu trách nhiệm về chương trình làm việc. Người này sẽ giữ Danh sách Những việc cần làm và Danh sách Các vấn đề được cập nhật trong cuộc họp, đồng thời đảm bảo mỗi người sẽ đều có trước mặt một bản in của chương trình làm việc, danh sách các Hòn Đá và Thẻ điểm khi cuộc họp hằng tuần bắt đầu.

Bằng cách thiết lập các Hòn Đá và thực hiện nhịp họp, bạn sẽ tạo ra một Thế giới 90 ngày và có được sự tập trung trong tuần, bạn sẽ tạo ra lực đẩy to lớn cho tầm nhìn của mình.

Bạn đang làm chính xác những điều mà các doanh nghiệp thành công vẫn làm. Những điều từng khiến bạn thất vọng trong quá khứ sẽ giảm dần, và bạn sẽ đạt tiến bộ trên con đường vượt trần. Tổ chức của bạn sẽ phát triển từ tình trạng hỗn loạn trở thành một cỗ máy vận hành trơn tru. Hành trình của bạn đã hoàn tất. Hay nó thực sự chỉ mới bắt đầu?

Tổng kết

HỢP PHẦN LỰC ĐẨY CÁC HÒN ĐÁ

3-7 điều quan trọng nhất phải được thực hiện trong 90 ngày tới

Danh sách các Hòn Đá

Mỗi người đều có Hòn Đá

NHỊP HỌP

Thế giới 90 ngày

Hàng năm và hàng quý

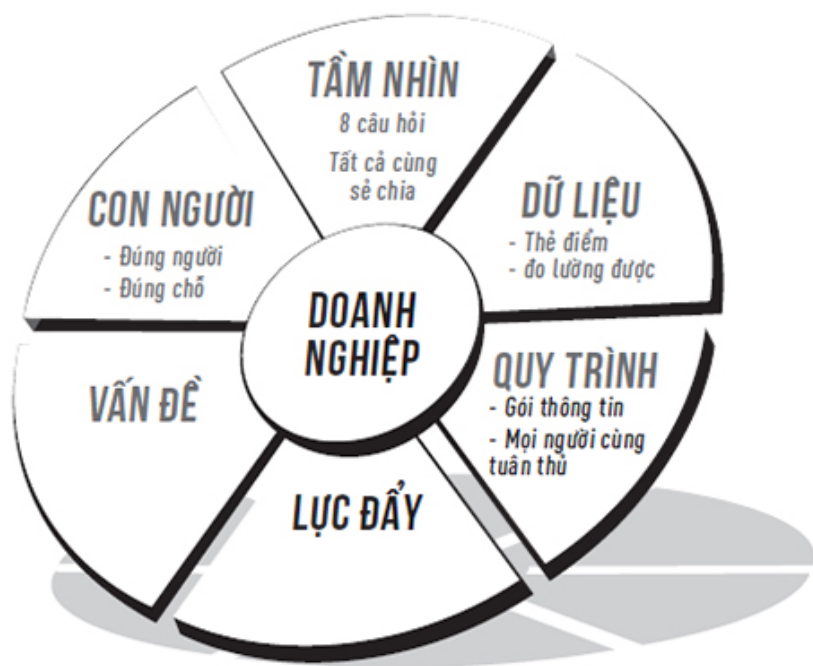
Các cuộc họp 10 điểm hằng tuần

Diễn ra cùng ngày và cùng giờ mỗi tuần; in sẵn chương trình làm việc; bắt đầu và kết thúc đúng giờ

Chương 9

Hãy thực hiện cùng nhau

Hành trình vĩ đại



Bây giờ bối cảnh đã trở nên rõ ràng, bạn hoàn toàn có thể làm chủ tất cả sáu hợp phần. Bạn đang tiến rất gần đến mục tiêu đạt mức 100%. Khả năng làm chủ nghĩa là bạn cùng đội ngũ lãnh đạo của mình hiểu rõ từng công cụ và đã thực hiện chúng đúng cách.

Có rất nhiều cuốn sách viết về các cuộc họp, lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, phát triển con người và đề ra các ưu tiên. Điểm mới

của Hệ điều hành doanh nhân (EOS) là cách thức các vấn đề này được tập hợp thành một hệ thống hoàn chỉnh để điều hành một tổ chức kinh doanh. Mỗi một công cụ riêng lẻ không quan trọng bằng cái tổng thể và tất cả các hợp phần tạo nên Hệ điều hành doanh nhân và Mô hình EOS cần được hiểu và nắm vững để có được lực đẩy trọn vẹn.

Nếu như bạn cũng giống như rất nhiều khách hàng khác của chúng tôi, muốn quan sát Mô hình EOS một cách trực quan, luôn thấy nó trước mặt để liên tục nhắc bạn nhớ về sáu hợp phần chính, bạn có thể tải hình ảnh miễn phí tại www.eosworldwide.com/model.

Tăng cường củng cố các Hợp phần Tầm nhìn, Con người, Dữ liệu, Vấn đề, Quy trình và Lực đẩy một cách đồng thời sẽ khiến phép thuật thực sự xảy ra. Cuốn sách này khởi đầu bằng một tiền đề cho rằng, các doanh nhân thành công đều có thói quen củng cố sáu hợp phần kinh doanh của họ, dù họ làm điều đó một cách có ý thức hay không, và tùy theo khả năng bạn thực hiện điều này, bạn sẽ xây dựng được một tổ chức vĩ đại. Kết quả là, nỗi thất vọng về việc kiểm soát thời gian và công việc kinh doanh của bạn cũng sẽ giảm đi. Nỗi thất vọng về nhân viên cũng sẽ biến mất bởi xung quanh bạn khi đó đều là những người đúng đang ở đúng chỗ. Cuối cùng, bạn sẽ vượt trần, bạn sẽ thay đổi toàn bộ hoạt động kinh doanh thường ngày và trên hết, bạn sẽ biến tầm nhìn của tổ chức thành hiện thực. Đến thời điểm này, tôi hy vọng rằng bạn đã nhận ra đây là một tiền đề đúng.

Khi đội ngũ lãnh đạo của bạn làm việc để thực hiện các công cụ này, bạn có thể khó nhìn ra các tiến bộ ngay. Kết quả không phải lúc nào cũng thể hiện ngay trên báo cáo P&L của bạn. Trong giai đoạn đầu, bạn sẽ đào xới rất nhiều vấn đề và rất có thể sẽ cảm thấy choáng ngợp. Rosabeth Moss Kanter, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard và là tác giả cuốn sách bán chạy nhất có tiêu đề: *Confidence: How Winning and Losing Streaks Begin and End* (tạm dịch: Sự tự tin: Các chuỗi chiến thắng và thất bại khởi đầu và kết thúc như thế nào), từng mô tả điều cô ấy gọi tên là quy luật Kanter: “Mọi thứ đều trông giống như một thất bại khi nó đang diễn ra.” Đôi khi trong hành trình, bạn sẽ cảm thấy dường như mọi thứ đều không hiệu quả. Khi điều này xảy ra, tôi mong bạn hãy tiếp tục hành trình. Để thực sự làm chủ một thứ, bạn phải có sự cam kết tuyệt đối và để có được lực đẩy bạn phải có một hệ điều hành hoàn chỉnh.

Đến thời điểm này, bạn đã trải qua hành trình đưa tổ chức của bạn

chuyển mình từ giai đoạn hỗn loạn sang giai đoạn củng cố cả sáu hợp phần chính. Bây giờ bạn có thể trút bỏ một chút áp lực, bởi để đạt được 100%, bạn phải ở trong một trạng thái hoàn hảo vốn không có thực. Nói đúng ra, chỉ cần bạn đạt được 80%, doanh nghiệp của bạn đã rất xuất sắc. Bởi vì việc quản lý một doanh nghiệp EOS không có điểm kết thúc và không bao giờ tự động diễn ra. Giống như mọi công việc chăm sóc sức khỏe khác, để giữ một doanh nghiệp khỏe mạnh, bạn cần nuôi dưỡng, chăm sóc và duy trì một thói quen.

Kể từ bây giờ, bất cứ điều gì bạn học được về việc điều hành và xây dựng một doanh nghiệp tuyệt vời sẽ đều phù hợp với Mô hình EOS. Thử thách dành cho bạn là bạn phải quyết định đâu là ưu tiên quan trọng nhất trong doanh nghiệp của bạn và cái nào không phải. Hãy luôn lấy giá trị cốt lõi, trọng tâm cốt lõi và mục tiêu 10 năm làm kim chỉ nam cho bạn.

Tôi khuyên bạn và đội ngũ lãnh đạo nên cùng nhau thực hiện bảng kiểm tra sức khỏe tổ chức ít nhất hai lần một năm để xem các bạn đang tiến bộ như thế nào. Điều này sẽ giúp bạn nắm được tình hình bạn đang ở đâu trên hành trình đi từ 0 đến 100%. Mục tiêu là bạn phải luôn thấy mình đang tiến bộ.

Mục tiêu thực tế dành cho bạn là 80% hoặc tốt hơn. Nếu bạn đang ở trên mức đó, bạn đang có một cỗ máy vận hành trơn tru với lực đẩy như bạn mong muốn. Điểm số cao nhất từng đạt được từ trước đến nay là mức 88% của Benefits Company, một tổ chức gồm 10 người, và là một trong những doanh nghiệp quy mô nhỏ xuất sắc nhất mà tôi biết. Rob Tamblyn, chủ sở hữu doanh nghiệp và một doanh nhân có tầm nhìn đúng nghĩa, muốn tạo ra công ty có dịch vụ tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh lợi ích. Kể từ khi bắt đầu Quy trình EOS, công ty đã tăng trưởng trung bình 30% mỗi năm trong vòng 5 năm qua.

Hãy điền vào Danh sách kiểm tra Sức khỏe tổ chức ít nhất hai lần mỗi năm để biết cả tổ chức của bạn đang tiến bộ như thế nào. Cùng với đội ngũ lãnh đạo của mình, bạn có thể nhìn ra khoảng cách từ nơi bạn đang đứng và nơi bạn muốn đến. Các lỗ hổng chính là các vấn đề có thể đưa vào Danh sách Các vấn đề. Sau đó, bạn có thể xác định xem mức độ ưu tiên với các vấn đề này có đủ lớn để giải quyết chúng ngay không.

Ví dụ: giả sử bạn xếp hạng 3/5 với mục thứ năm trong danh sách: “Chúng tôi có thị trường mục tiêu rõ ràng và mọi nỗ lực bán hàng và marketing đều tập trung vào đó.” Bạn có thể xác lập Hòn Đá

trong quý này là quản lý bán hàng phải xác định lại thị trường mục tiêu, và sử dụng nó để đào tạo tất cả nhân viên bán hàng.

Một ví dụ khác, giả sử bạn đạt 4/5 với mục đầu tiên: “Chúng tôi có một tầm nhìn rõ ràng, đã được truyền đạt và nhận được sự chia sẻ của mọi người.” Bạn nhận ra điểm thiếu hụt là không phải ai cũng chia sẻ tầm nhìn và bạn đã không chia sẻ về nó một cách thường xuyên. Kết quả là, bạn sẽ thiết lập một Hòn Đá trong quý để giải quyết trường hợp những người không chia sẻ tầm nhìn và đưa ra quyết định về tương lai của họ. Ngoài ra, ai đó sẽ có nhiệm vụ tổ chức một cuộc họp có sự tham gia của tất cả mọi người để chia sẻ tầm nhìn một lần nữa và thực hiện các cuộc họp công ty hàng quý đều đặn trở lại.

DANH SÁCH KIỂM TRA SỨC KHỎE TỔ CHỨC

Với mỗi câu dưới đây, hãy đánh giá doanh nghiệp của bạn trên thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là yếu và 5 là mạnh.

	1	2	3	4	5
1. Chúng tôi có một tầm nhìn được viết thành văn rõ ràng, được truyền đạt một cách chính xác và nhận được sự chia sẻ của tất cả mọi người.					
2. Chúng tôi có các giá trị cốt lõi rõ ràng và thực hiện việc tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng và sa thải dựa trên các giá trị này.					
3. Chúng tôi có triết lý kinh doanh rõ ràng, các hệ thống và quy trình của chúng tôi phản ánh điều này.					
4. Chúng tôi có mục tiêu 10 năm rõ ràng, và đã truyền đạt mục tiêu này tới tất cả mọi người.					
5. Chúng tôi có thị trường mục tiêu rõ ràng, hoạt động bán hàng và các nỗ lực marketing của chúng tôi đều tập trung vào thị trường này.					
6. Các yếu tố làm nên sự khác biệt của chúng tôi rất rõ ràng, tất cả các nỗ lực bán hàng và marketing của chúng tôi đều nhằm truyền đạt những điểm khác biệt này.					
7. Chúng tôi có một "quy trình chiến thắng" khi làm việc với khách hàng. Nó có tên gọi, được minh họa bằng các yếu tố thị giác và tất cả mọi người đều tuân theo quy trình này.					
8. Mọi người trong tổ chức đều đúng là người chúng tôi cần.					
9. Chúng tôi có Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình (sơ đồ thể hiện các vai trò và trách nhiệm trong tổ chức) rất rõ ràng, hoàn chỉnh và liên tục được cập nhật.					
10. Mọi người đều đang ở đúng vị trí phù hợp với họ.					
11. Đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi cởi mở và trung thực, thể hiện độ tin nhiệm cao.					
12. Mọi người đều có những Hòn Đá của họ và tập trung vào chúng (mỗi quý có 3-7 ưu tiên).					
13. Mọi người đều tham gia vào các cuộc họp hằng tuần.					
14. Tất cả các cuộc họp đều diễn ra vào cùng một ngày, cùng một giờ mỗi tuần, có cùng một chương trình được in ra, bắt đầu và kết thúc đúng giờ.					
15. Tất cả các nhóm làm việc đều xác định, thảo luận và giải quyết các vấn đề chính một cách rõ ràng vì lợi ích lớn hơn và dài hạn hơn.					
16. Các hệ thống và quy trình đều được tài liệu hóa, đơn giản hóa và được mọi người tuân thủ.					
17. Chúng tôi có một hệ thống tiếp nhận phản hồi thường xuyên của khách hàng và nhân viên, thông qua đó chúng tôi biết được mức độ hài lòng của họ.					
18. Chúng tôi có Thẻ điểm để theo dõi các chỉ số và các thông tin có thể đo lường hằng tuần.					
19. Mỗi người trong tổ chức đều chịu trách nhiệm về một chỉ số.					
20. Chúng tôi có ngân sách và thường xuyên giám sát ngân sách (hàng tháng hoặc hằng quý).					
Tổng điểm của mỗi bậc xếp hạng	× 1 × 2 × 3 × 4 × 5				
Nhân với số bên trên	□ □ □ □ □				
Cộng cả 5 số bên trên để tính điểm % thể hiện tình trạng hiện tại của doanh nghiệp của bạn: ...%					

Một ví dụ nữa, nếu bạn tự đánh giá mình đạt 2/5 với mục số 16: “Các hệ thống và quy trình của chúng tôi được ghi lại, đơn giản hóa và được mọi người tuân thủ.” Khi nhìn thấy khoảng cách này, cả nhóm sẽ thống nhất một mục tiêu trong năm nay là phải tài

liệu hóa các quy trình cốt lõi.

Bằng cách điền vào Danh sách Kiểm tra Sức khỏe Tổ chức ít nhất hai lần mỗi năm, bạn sẽ nhìn ra tất cả những điểm còn thiếu sót, biến các vấn đề thành hạng mục hành động, và sau cùng sẽ giúp bạn vươn lên mức 100%. Mục tiêu là sự tiến bộ chứ không phải sự hoàn hảo. Bạn có thể cảm thấy thất vọng vì không đạt được mức 88% như Benefits Company. Tuy nhiên, thành công không nằm ở vị trí bạn đứng mà trên hành trình bạn đã trải qua. Nếu năm ngoái bạn đạt 55% và năm nay đạt 63%, đó chính là thành công. Năm sau bạn sẽ đạt 72% và rất có thể là 80% trong năm tiếp theo. Hãy kiên trì theo đuổi các nguyên tắc và bạn sẽ đạt được sự đột phá.

NHỮNG KHÁM PHÁ, Ổ GÀ VÀ SỰ TRÌ HOÃN TRONG CHUYỂN ĐỔI

THỰC HIỆN EOS CỦA DOANH NGHIỆP

Khi đội ngũ lãnh đạo của bạn đã thành thạo các công cụ trong Quy trình EOS, đã đến lúc giới thiệu và triển khai các công cụ với phần còn lại của tổ chức. Tốt nhất nên tiến hành theo từng cấp độ. Ban đầu, hãy chỉ giới thiệu các công cụ với những người là nhân viên cấp dưới trực tiếp của các thành viên lãnh đạo. Nếu doanh nghiệp của bạn có 10 người, nghĩa là bạn sẽ giới thiệu tới tất cả mọi người cùng lúc. Nhưng nếu doanh nghiệp của bạn có 250 người, bạn sẽ trải qua một số cấp độ để giới thiệu chúng đến với mọi người. Khi giới thiệu các công cụ, tôi khuyên bạn trước tiên nên chọn các công cụ cơ bản để giới thiệu, bao gồm:

- V/TO
- Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình
- Hòn Đá
- Nhịp hợp
- Thẻ điểm

Các công cụ khác sẽ lần lượt được giới thiệu theo thứ tự ưu tiên do đội ngũ lãnh đạo đề ra, dựa trên tình trạng và các vấn đề hiện tại của tổ chức.

DỊCH CHUYỂN BẰNG TỐC ĐỘ CỦA CHÍNH BẠN

Hãy kiên nhẫn với quá trình này. Ban đầu, tôi tin rằng mình có thể giúp mọi doanh nghiệp tiến bộ với cùng một tốc độ như nhau.

Trong tháng đầu tiên, hoàn thành Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Tháng thứ hai, đội ngũ lãnh đạo hoàn hảo đã sẵn sàng. Tháng thứ ba, mọi người sẽ làm chủ được các Hòn Đá và tạo ra Nhịp hợp đều đặn. Đến cuối tháng thứ sáu, tất cả các quy trình đều được tài liệu hóa. Sau rất nhiều năm, tôi đã nhận ra đây là một mục tiêu không thực tế. Mỗi công ty đều tiến về phía trước với tốc độ của riêng mình. Ép buộc nó di chuyển nhanh hơn có thể gây ra tổn hại.

Ví dụ minh họa về hai khách hàng ẩn danh với xuất phát điểm đối nghịch nhau sẽ giúp làm rõ điểm này. Khách hàng đầu tiên đã đưa ra quyết định về hai thay đổi quan trọng trong đội ngũ lãnh đạo trong ba tháng đầu tiên của quy trình. Điều đó có nghĩa là anh ta đã sa thải hai nhân sự chủ chốt và tìm người thay thế họ trong 90 ngày. Đó là một tốc độ chóng mặt. Khách hàng thứ hai mất hai năm rưỡi để thực hiện thay đổi đầu tiên trong nhóm của mình, và sau bốn năm, anh ta vẫn chưa thực hiện được thay đổi thứ hai. Tôi không hề có ý chỉ trích. Nếu tôi cố hối thúc anh ấy làm nhanh hơn, điều đó sẽ chỉ gây ra bất lợi. Anh ấy phải cảm thấy sẵn sàng đưa ra quyết định. Trong thời gian đó, doanh nghiệp của anh vẫn đạt mức tăng trưởng khoảng 8% mỗi năm.

Một yếu tố khác quyết định tốc độ di chuyển của bạn là trạng thái hiện tại của công ty và số lượng nhân viên. Một con tàu lớn cần nhiều thời gian hơn tàu nhỏ. Một tổ chức 200 người sẽ cần nhiều thời gian hơn để thay đổi so với tổ chức chỉ có 15 người. Nếu bạn phải cắt giảm 50% nhân sự của mình, quá trình này sẽ diễn ra lâu hơn so với việc chỉ cắt giảm 10%.

McKinley chính là một ví dụ kiểu mẫu về việc triển khai công cụ. Hãy nhớ rằng McKinley là một doanh nghiệp có 700 nhân viên, một trong những công ty quản lý bất động sản và đầu tư lớn nhất tại Mỹ. Sau khi hoàn thành những phiên làm việc đầu tiên, đội ngũ lãnh đạo đã làm việc để triển khai các công cụ cơ bản (V/TO, Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, Hòn Đá, Nhịp hợp và Thẻ điểm) theo từng cấp. Họ mất tròn một năm để mọi người hiểu và thực hiện các công cụ. Trong năm thứ hai, họ đã thực hiện tài liệu hóa, đơn giản hóa và đào tạo mọi người trong các quy trình cốt lõi hay là nền tảng chung (common platform) như cách họ vẫn gọi. Trong năm thứ ba, họ triển khai áp dụng chỉ số cho nhân viên, hướng dẫn để mọi người hiểu sự đóng góp của cá nhân đối với thành công tài chính của công ty cùng các điều kiện đền bù đi kèm. Hằng năm, CEO Albert Berriz sẽ xác định trọng tâm đúng của doanh nghiệp và thực hiện kỷ luật với sự nhất quán hoàn hảo. Ba năm dường như là một quãng thời gian dài, nhưng McKinley là một con tàu lớn. Nói vậy để thấy những gì họ đã làm được trong

ba năm gần gũi thực sự đáng kể. Nếu con tàu của bạn nhỏ hơn, bạn có thể thực hiện chuyển đổi nhanh hơn.

Một trong những công ty triển khai bộ công cụ nhanh nhất chính là Professional Grounds Service. Họ là công ty dịch vụ cảnh quan và dọn tuyết với 100 nhân viên chuyên phục vụ các văn phòng lớn và những dự án công nghiệp. Họ triển khai các công cụ cơ bản trong chưa đầy một năm. Trong thời gian đó, Professional Grounds Service đã chia sẻ V/TO với mọi người, thực hiện một cấu trúc mới, đưa một người chủ chốt ra khỏi nhóm lãnh đạo, giới thiệu các chỉ số cho từng nhân viên, đảm bảo việc tài liệu hóa và tuân thủ các quy trình. Ngày nay, doanh nghiệp này có thể giải quyết các vấn đề bằng khả năng tốt nhất của họ. Họ chính là một điển cứu đúng nghĩa về khả năng thực hiện hiệu quả.

TẠI SAO NÓ HIỆU QUẢ?

Lý do khiến EOS hoạt động hiệu quả trong bất kỳ loại hình tổ chức nào là vì nó dựa trên bản chất con người. Toàn bộ hệ thống được xây dựng xung quanh cách con người thực sự vận hành:

- Thế giới 90 ngày bắt nguồn từ thực tế rằng con người chỉ có thể tập trung trong từng đó thời gian.
- Danh sách Những việc cần làm trong cuộc họp hàng tuần được thiết kế để đảm bảo trách nhiệm giải trình. Khi mọi người biết sẽ có người giám sát những điều họ cam kết, họ sẽ thực hiện nó.
- V/TO được thiết kế để những người khác cũng nhận ra tầm nhìn trong tâm trí bạn bằng cách tiếp cận rất đơn giản là trả lời tám câu hỏi. Điều này giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy. Khi biết rõ tầm nhìn ấy là gì, họ sẽ tin tưởng và tầm nhìn ấy có nhiều khả năng xảy ra hơn.
- Dữ liệu buộc bạn phải cung cấp cho mỗi người một chỉ số để đo lường thành tích. Con người thích liên hệ với các con số vì đo lường là xu hướng tự nhiên của họ. Nó giúp tạo ra cơ sở ban đầu. Nếu bạn tạo ra văn hóa trong đội ngũ bán hàng là mỗi tuần có hai cuộc hẹn gặp với khách hàng tiềm năng, mọi người sẽ cố gắng để đạt chỉ tiêu đó. Đặt ra các mục tiêu có thể đo lường sẽ giúp định hướng hoạt động của họ.
- Các giá trị cốt lõi sẽ xử lý khu vực trung tâm của bản chất con người. Chúng ta thường bị thu hút bởi những thứ giống mình. Những người cùng chí hướng sẽ hợp tác tốt với nhau. Những người khác nhau sẽ có các giá trị khác nhau, nhưng

khi gặp một người nào đó có chung giá trị với mình, bạn sẽ lập tức cảm nhận sự phù hợp.

- Nhịp hợp khiến mọi người “giữ các vòng tròn kết nối”, như Sam Cupp vẫn nói. Con người luôn cần được kết nối. Câu nói “Không thấy thì không quan tâm” luôn đúng trong mọi hoàn cảnh. Nếu bạn không kết nối, bạn sẽ bắt đầu lạc hướng và mọi người bắt đầu làm việc với các mục đích khác nhau.
- Công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề xử lý một xu hướng tự nhiên của con người là né tránh xung đột, hy vọng rằng một vấn đề sẽ tự biến mất. Tất nhiên nó sẽ không tự biến mất, và bằng cách cung cấp cho mọi người công cụ để theo dõi – IDS – họ sẽ giải quyết vấn đề và cảm thấy thật tốt vì đã làm điều đó.
- Một hệ thống duy nhất để định hướng các tài năng và năng lượng dồn về một hướng. Nó khiến mọi người nói chung một ngôn ngữ và tuân thủ cùng một luật chơi. Bạn sẽ tiến về phía trước nhanh hơn và ai cũng là người chiến thắng.

CÚ “CLICK”

Trong quá trình, sẽ có những khoảnh khắc “À há” khi mọi người cùng hiểu ra vấn đề. Mọi thứ đồng thời được kích hoạt như thể có một cú click với đội ngũ lãnh đạo của bạn. Họ nhìn ra tất cả những mảnh ghép của câu đố và hiểu rõ EOS là một hệ thống hoàn chỉnh và vì sao nó hiệu quả. Một khách hàng là doanh nghiệp tiếp thị và truyền thông hàng đầu đã phục vụ các khách hàng như General Motors, NBC Universal, Master Lock và Stanley, đã có cú click của họ đúng một năm sau khi bắt đầu quy trình. Cú click xảy ra khi họ đang thực hiện câu chuyện chuyển tiếp trong một cuộc họp hàng quý.

Trong khi thảo luận về những thứ hiệu quả, đội ngũ lãnh đạo đã chia sẻ những điều như: “Các vấn đề đang được đưa về cho các nhóm phù hợp và từng bước được giải quyết”, “Chúng ta đang đưa ra các quyết định dựa trên các trọng tâm cốt lõi của mình”, “Mọi người đều tập trung vào các Hòn Đá phù hợp với mục tiêu của công ty” và “Tôi có thể thấy khi mọi người hiểu rõ vấn đề và làm theo quy trình, chúng ta truyền thông tốt hơn, ít sai sót hơn và khách hàng trở nên hạnh phúc hơn.” Những thời khắc đó chính là ý nghĩa của cuộc đời tôi. Giống như ánh sáng được thắp lên. Khoảnh khắc đó có thể đến bất cứ lúc nào trong khoảng thời gian 6-36 tháng. Tôi không bao giờ biết khi nào nó sẽ xảy đến, nhưng khi nó xuất hiện, đó sẽ là thời điểm tổ chức cất cánh.

LÀM VIỆC CẦN LÀM

Đừng nghĩ rằng doanh nghiệp của bạn sẽ trở nên tốt hơn chỉ bởi bạn đã đọc cuốn sách này hoặc tham dự một phiên làm việc EOS. Bạn vẫn phải thực hiện các công việc cần thiết. Bạn sẽ phải quản lý nhân viên, nói chuyện với khách hàng, đưa ra các quyết định khó khăn, và giải quyết tất cả những vấn đề xuất hiện trong hoạt động kinh doanh hằng ngày của bạn. Khi Dan Israel của ASI nhận ra sau một năm kể từ khi bắt đầu quá trình, anh và nhóm của mình bắt đầu bỏ bê các quy trình, anh đã chia sẻ một hình ảnh ẩn dụ như sau: “Giống như bạn đi gặp bác sĩ nhưng sau đó không uống thuốc và cứ thế cho rằng chỉ cần gặp bác sĩ là đủ chữa bệnh.” Sau khi Dan nhận ra điều này, họ bắt tay vào thực hiện những hành động thực chất, ý nghĩa và giờ đây đang tạo ra lợi nhuận lớn gấp ba lần so với thời điểm họ bắt đầu quy trình. Kết quả này không do công lao của tôi, mà là do họ đã làm việc phải làm.

CAM KẾT VỚI THẾ GIỚI 90 NGÀY

Khi đang đi đúng hướng, đôi khi bạn hoặc các thành viên trong đội ngũ lãnh đạo sẽ nghi ngờ sự cần thiết của các cuộc họp hằng quý. Thỉnh thoảng, tôi phải giải thích với khách hàng lý do vì sao họ cần tổ chức các cuộc họp hằng quý khi “mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp”. Và vào cuối phiên họp, khách hàng sẽ luôn thốt lên rằng: “Chúng tôi thực sự cần cuộc họp này!” Cuộc họp hằng quý rất cần thiết, cho dù mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp hay không. Bạn phải duy trì việc mọi người luôn có chung cách hiểu và bạn đang thực hiện mọi việc một cách đúng đắn để đạt được tầm nhìn của mình bằng cách xem xét cách bạn làm việc vào quý trước và xác lập các Hòn Đá của quý tiếp theo. Nếu bạn để cho một vài quý trôi qua mà không tổ chức các cuộc họp, bạn sẽ quay trở lại điểm xuất phát. Giống như khi bạn không nhấn ga, sẽ không có tiếng phanh rít. Bạn sẽ chuyển động kiểu thả trôi cho đến khi buộc phải dừng lại.

Một lý do phổ biến khác khiến mọi người né tránh các cuộc họp là do bận rộn hay tình trạng hỗn loạn quá mức. Nhưng chính chúng là lý do lớn hơn để bạn họp mặt. Đừng lo lắng về những việc chưa hoàn thành. Mọi người phải ngồi lại với nhau, đánh giá tình trạng hiện tại, xóc lại tinh thần và sẵn sàng bước vào quý tiếp theo.

BẠN SẼ CHẠM TRẦN MỘT LẦN NỮA

Khi các chỉ số của công ty bắt đầu tăng lên, bạn sẽ thực sự cảm nhận được sự khác biệt. Bạn sẽ bắt đầu thu được lực đẩy và tiến gần về phía tầm nhìn của mình. Tuy nhiên, tại một thời điểm nào

đó, bạn sẽ lại chạm một cái trần khác. Khi điều này xảy ra, bạn phải tiếp tục thực hành năm năng lực lãnh đạo. Bạn cần:

1. Đơn giản hóa, sử dụng các công cụ EOS. Hãy nhớ rằng “ít hơn là nhiều hơn”. Khi mọi thứ đều quan trọng thì sẽ không có gì là thực sự quan trọng.
2. Phân quyền và nâng cấp bằng cách biết khi nào bạn và những người khác đang đạt tới khả năng của mình.
3. Dự đoán tốt (cả về ngắn hạn và dài hạn) thông qua bảng V/TO, Thẻ điểm, Hòn Đá và làm theo công cụ Theo dõi Giải quyết Vấn đề.
4. Hệ thống hóa bằng cách quản lý các quy trình cốt lõi của bạn một cách nhất quán.
5. Cơ cấu tổ chức đúng cách bằng cách sử dụng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, sơ đồ này sẽ liên tục phát triển cùng với doanh nghiệp của bạn.

Khi tiếp tục trau dồi năm năng lực lãnh đạo nói trên, bạn sẽ luôn vượt qua mỗi khi chạm trần.

Niche Retail là một ví dụ điển hình. Khi tôi bắt đầu làm việc với doanh nghiệp này bốn năm trước, họ đã đạt mức trần đầu tiên với doanh thu khoảng 4 triệu đô-la. Năm ngoài, họ đạt mức 12 triệu đô-la. Niche Retail đã phải thực hiện một vài thay đổi về cấu trúc và nhân sự, bao gồm việc chuyển cả bộ phận dịch vụ khách hàng của họ từ Minneapolis sang Michigan. Họ cũng đã tiến hành cuộc đại cải tổ với bộ phận tài chính và triển khai hệ thống công nghệ thông tin mới trên toàn tổ chức. Kết quả là, họ đã phá trần một lần nữa và đang đi đúng hướng với doanh thu đạt 18 triệu đô-la trong năm nay. Cũng giống như Niche Retail, bạn cũng sẽ tăng trưởng cho đến khi bạn chạm một mức trần khác. Nếu bạn sẵn sàng giữ kỷ luật và liên tục tập trung vào Sáu Hợp phần Chính, bạn cũng sẽ vượt qua mức trần tiếp theo.

LỚN HƠN KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG TỐT HƠN

Như chúng tôi đã nói trước đây, quan điểm “tăng trưởng chỉ vì tăng trưởng thuần túy” là một sai lầm. Mục tiêu cuối cùng không phải để trở thành một doanh nghiệp trị giá 100 triệu đô-la. Trong cuốn sách Từ tốt đến vĩ đại, Jim Collins từng nhắc đến một thực tế rằng chúng ta sẽ không bao giờ biết doanh nghiệp nào lớn nhất ở châu Mỹ vì đó có thể là một doanh nghiệp trị giá 10 triệu đô-la và họ không muốn được biết đến. Bạn phải tự hỏi mình điều này: Bạn

muốn có một doanh nghiệp trị giá 10 triệu đô-la với lợi nhuận 20% hay một doanh nghiệp trị giá 100 triệu đô-la với lợi nhuận 2%? Lợi nhuận ròng của hai doanh nghiệp này là như nhau, nhưng khối lượng công việc và mức độ phức tạp của công ty thứ hai lớn hơn hẳn. Câu trả lời đã quá rõ ràng.

Tuy nhiên, đừng hiểu sai ý của tôi. Có rất nhiều công ty trị giá 100 triệu đô-la, thậm chí các công ty trị giá 100 tỷ đô-la rất tuyệt vời, nhưng đó đều là ngoại lệ, không phải là quy luật. Trừ khi bạn có một lý do thực sự tốt để trở thành doanh nghiệp 100 triệu đô-la, nếu không thì tại sao không lựa chọn trở thành công ty 10 triệu đô-la xuất sắc nhất?

Sau khi chạm mức trần tiếp theo khi doanh nghiệp trị giá khoảng 19 triệu đô-la và có 70 nhân viên, Tyler Smith và đối tác của ông đã gây sốc cho cộng đồng của họ (bao gồm cả tôi) khi quyết định đóng cửa Niche Retail.

Trong một cuộc phỏng vấn rất chân thực, cởi mở và trung thực với Tyler, tôi đã biết lý do hàng đầu khiến anh quyết định như vậy là vì anh cảm thấy không còn được thể hiện Năng lực đặc biệt của mình nữa. Anh cảm thấy công ty đã phát triển nhanh hơn những gì anh và đối tác của mình mong muốn. Họ đã cười những cơn sóng mang tên bản ngã, cường điệu, và hưng phấn suốt chín năm, một chuyến đi quá phấn kích. “Chúng tôi giống như những ngôi sao nhạc rock trong các buổi trình diễn thương mại. Đó là một cảm giác gây nghiện. Chúng tôi say mê tiền bạc và sự mở rộng quy mô.” Khi nhìn lại, anh nhớ rằng Niche được định hướng để trở thành một doanh nghiệp có phong cách riêng, nhưng họ đã phát triển quá nhanh và không thể thoát ra khỏi con đường đó.

Tyler yêu thích công nghệ, máy tính và Internet. Anh nhận ra mình đang lãnh đạo 70 con người ở giai đoạn đỉnh cao của doanh nghiệp, trong một ngành mà anh không thích và ở vai trò mà anh không mong muốn. “Tôi nhận ra mình không còn muốn trở thành một Người tích hợp”, Tyler nói. Anh cảm thấy không thỏa mãn và chán nản. “Vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn khi xuất hiện các đối thủ cạnh tranh như Wal-Mart, Amazon, và các công ty mới được cấp quá nhiều vốn. Chúng tôi cũng bị ảnh hưởng bởi suy thoái; kiểu bất hạnh ba trong một. Tôi không biết chúng tôi sẽ làm gì nếu như không có các công cụ EOS trong hành trình. Chúng đã gắn kết tất cả mọi thứ lại với nhau.”

Giờ đây, sau một năm, Tyler và đối tác của anh đã gây dựng một doanh nghiệp mới và anh đang đặt 100% Năng lực đặc biệt của mình vào đó. Công ty của họ có tên là NicheNext, chuyên hợp tác với các doanh nghiệp để tối ưu hóa doanh số bán hàng trên web của họ. “Tôi không bao giờ muốn tiếp tục quản lý một nhân viên nào khác,” Tyler nói. “Tôi hạnh phúc hơn và tràn đầy sinh lực, vì vậy tôi sẽ kiếm được nhiều tiền hơn.” Thông điệp ở đây là không phải ai cũng sinh ra để xây dựng một tổ chức tuyệt vời. Không phải ai cũng có thể trở thành Người tích hợp. Bạn phải biết bản thân mong muốn điều gì.

Trong cuốn sách của Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big (tạm dịch: Những người khổng lồ nhỏ bé: Những doanh nghiệp chọn vĩ đại thay vì to lớn), Bo Burlingham đã thể hiện giá trị của việc duy trì quy mô nhỏ. Ông chia sẻ vô số câu chuyện trong đời thực về những doanh nghiệp đã chọn duy trì quy mô nhỏ và tư nhân. Các doanh nghiệp này từ chối cơ hội trở thành công ty đại chúng hay nhận được các số tiền đầu tư vô hạn cho tăng trưởng để bảo vệ và bảo tồn những gì họ đã xây dựng. Họ tự định nghĩa bản thân bằng niềm đam mê đối với sản phẩm và cam kết với nhân viên, khách hàng và cộng đồng của họ, bằng cách luôn tỏ tường và trung thành với mục đích của mình.

SỰ KHOANH VÙNG

Khi hệ thống EOS được triển khai, mọi thứ sẽ được đưa về đúng vị trí. Nói một cách khác, mọi vấn đề, ưu tiên, hành động hoặc ý tưởng dài hạn hơn thời gian 90 ngày sẽ được đưa vào Danh sách Vấn đề trong bảng V/TO của bạn. Bất cứ điều gì cần được thực hiện trong năm nay sẽ trở thành một mục tiêu. Nếu một việc cần được thực hiện trong quý này và sẽ mất vài tuần hoặc vài tháng để hoàn thành, nó sẽ trở thành một Hòn Đá. Bất kỳ vấn đề nào phát sinh trong quý và phải được giải quyết ngay bây giờ sẽ được đưa vào Cuộc họp 10 điểm hằng tuần của đội ngũ lãnh đạo. Các vấn đề liên quan đến phòng ban sẽ được đưa vào Danh sách Vấn đề trong các cuộc họp cấp phòng ban phù hợp, và bất kỳ hạng mục hành động nào cần diễn ra trong vòng 1-2 tuần sẽ được đưa vào Danh sách Những việc cần làm trong các Cuộc họp 10 điểm, tạo ra một hệ thống đơn giản để quản lý tất cả các mục tiêu, Hòn Đá, vấn đề và việc cần làm.

NHỮNG CUỘC HỌP ĐỂ THỐNG NHẤT QUAN ĐIỂM

Khi có quan hệ đối tác, việc đội ngũ lãnh đạo thống nhất quan

điểm 100% có ý nghĩa rất quan trọng với lợi ích, văn hóa và nhân viên của doanh nghiệp. Điều này cũng đúng với mối quan hệ giữa Lãnh đạo tầm nhìn và Người tích hợp, dù giữa họ không có quan hệ đối tác. Khi bạn không chung tư tưởng với nhau, mọi người đều sẽ biết. Cũng giống như việc nuôi dạy con cái, những đứa trẻ sẽ biết khi cha mẹ chúng không hòa hợp với nhau, dù họ có cố gắng che giấu như thế nào. Điều tương tự xảy đến với các đối tác kinh doanh. Trong những tình huống này, tôi đều đề nghị thực hiện cuộc họp để thống nhất quan điểm. Hằng tháng, mọi người cần ngồi lại với nhau trong vài giờ và khởi động lại các vòng kết nối. Bạn cần phải giải quyết tất cả các vấn đề, chia sẻ bất kỳ điều gì khiến bạn tức giận và bày tỏ bất kỳ mối lo ngại nào. Những cuộc họp này không phải lúc nào cũng diễn ra trong hòa bình, nhưng bạn sẽ bình ổn bầu không khí và giải quyết vấn đề. Mục tiêu của cuộc họp là để truyền đạt suy nghĩ của bạn, lắng nghe những quan ngại của mọi người và giải quyết tất cả các vấn đề trước khi để họ tham gia hoạt động kinh doanh. Bạn phải luôn thể hiện ban lãnh đạo là một tiền tuyến thống nhất trước các nhân viên của mình.

Hãy xem xét ví dụ về Todd Sachse và đối tác của anh ta, Rich Broder. Ngay từ khi họ mới bắt đầu quy trình, tôi đã yêu cầu họ thực hiện cuộc họp thống nhất quan điểm, và họ rất yêu thích nó. Họ đã tổ chức các cuộc họp tương tự hằng tháng trong gần bốn năm nay, và doanh nghiệp của họ đã đạt được sự tăng trưởng vô cùng mạnh mẽ.

Nếu mọi người không thể thống nhất quan điểm, có thể bạn sẽ cần cân nhắc việc thuê tư vấn hoặc huấn luyện viên. Đây không phải là điều hiếm gặp và các biện pháp hòa giải cũng rất hiệu quả. Nếu bạn đã thử tất cả mọi cách và cảm thấy không có hy vọng, có thể đã đến lúc cần chấm dứt quan hệ hợp tác, mặc dù điều này rất hiếm khi xảy ra. Nhìn chung, khi có sự tư vấn, bạn có thể thống nhất quan điểm trở lại và mối quan hệ sẽ trở nên tốt đẹp hơn bao giờ hết.

Tôi từng có những khách hàng kết thúc quan hệ đối tác của họ sau khi đã hiểu rõ về tầm nhìn, trách nhiệm giải trình và các nguyên tắc. Một số đối tác không thể xử lý những việc cần làm để xây dựng một công ty vững mạnh. Nếu bạn quyết tâm bước lên nấc thang tiếp theo, một số người sẽ không sẵn sàng cho các thay đổi kéo theo. Tình huống tương tự đã xảy ra với một khách hàng mới, khi quyết định tách rời xảy đến trước khi họ hoàn thành ba phiên làm việc. Trong phiên đầu tiên, họ đã nhận ra quan hệ đối tác rõ ràng đã không còn hiệu quả. Các đối tác (chúng ta tạm gọi là Jim

và Tim) muốn có hai kiểu môi trường hoàn toàn khác nhau. Jim muốn giữ nguyên hiện trạng, còn Tim muốn vượt qua tình trạng hỗn loạn và xây dựng một công ty vững chắc. Trong phiên làm việc thứ hai của họ, chỉ duy nhất Tim làm rõ tầm nhìn bởi vì Jim không muốn làm gì với nó. Jim thậm chí còn không xuất hiện trong phiên họp thứ ba. Họ đã ngồi lại với nhau sau phiên thứ hai và đồng ý tách ra.

Các đối tác tại một công ty khác cũng đã nhận ra sự khác biệt trong quan điểm trong phiên đầu tiên, họ tiếp tục vật lộn trong phiên thứ hai và đã hủy bỏ phiên làm việc thứ ba. Họ đã tham vấn bộ phận tài chính và phân chia tài sản thành hai công ty riêng biệt. Bây giờ họ điều hành các công ty riêng với tư cách là chủ sở hữu duy nhất.

Một trường hợp thậm chí còn phức tạp hơn là một khách hàng tiềm năng mới, và các đối tác cũng chính là anh em trai của nhau. Khi bước vào cuộc họp đầu tiên, tôi thấy chỉ có một người đang đợi tôi. Anh ta giải thích rằng sau cuộc họp, tôi sẽ phải gặp người còn lại ở căn phòng cuối hành lang và thuyết trình lại từ đầu. Họ thậm chí không chịu ngồi cùng phòng với nhau. Vì vậy, tôi đã tham dự cả hai cuộc họp vì tò mò là chính. Và bạn cũng có thể hình dung ra, chúng tôi không thể nào tiến xa hơn vì mọi lời khuyên đều như nước đổ lá khoai.

May mắn thay, những câu chuyện tồi tệ này chỉ chiếm khoảng 5%. Nếu bạn đang phải đối mặt với một tình huống tương tự, hãy làm theo quy trình hợp thống nhất quan điểm. Nếu không thấy có hy vọng, câu trả lời đã rất rõ ràng. Hãy suy nghĩ về tầm nhìn dài hạn, và bạn sẽ nhận ra giải pháp chia tách sẽ mang lại lợi ích lớn hơn về dài hạn.

KHOẢNG THỜI GIAN TỰ TẠI

Luôn giữ đầu óc tổ tường, mức độ tự tin cao và sự tập trung vững vàng là các yếu tố quan trọng để giữ động lực tiến về phía trước. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều để bản thân bị nhấn chìm, mệt mỏi và chôn vùi trong các công việc hằng ngày, họ không thể nhìn thấy gì ngoài ngày mai. Kết quả là họ không thể giải quyết các vấn đề, trở thành tấm gương tốt với các nhân viên đúng với khả năng của họ.

Các nhà lãnh đạo vĩ đại có thói quen dành thời gian suy nghĩ trong yên lặng. Điều đó có nghĩa là thường xuyên rời xa văn phòng trong một giờ hoặc lâu hơn. Bằng cách suy nghĩ về bản

thân và doanh nghiệp, bạn sẽ vượt lên trên cảm giác thất vọng và bị choáng ngợp để chuyển sang trạng thái mạnh mẽ và tự tin. Kết quả là khi trở lại công việc kinh doanh, bạn sẽ có sự tập trung kiểu tia laser và trở về với tâm thức lãnh đạo đúng.

Bạn có thể làm điều này ở bất cứ nơi nào phù hợp nhất với mình, nhưng nhất định không phải ở văn phòng làm việc. Bạn phải đi đến một nơi không có những yếu tố làm gián đoạn suy nghĩ. Bạn có thể thực hiện việc này hằng ngày, hằng tuần hoặc hằng tháng, tùy theo điều kiện của bạn. Một số khách hàng của tôi có một nơi yêu thích trên đường đi làm vào buổi sáng. Sam Cupp thường ngồi trong căn phòng nhỏ tại nhà 30 phút mỗi sáng. Tôi thì thực hiện điều này mỗi tuần hai tiếng đồng hồ tại một quán cà phê. Tôi biết một người thường dành nửa ngày mỗi tháng tại thư viện, và luôn đạt được kết quả hữu hiệu.

Những khoảng thời gian tự do suy nghĩ như vậy là rất quan trọng. Như Henry Ford đã nói: “Suy nghĩ là công việc khó khăn nhất, đó có thể là lý do tại sao chúng ta rất ít khi thực sự suy nghĩ.” Hãy tận dụng cơ hội để xem lại V/TO, xem xét kế hoạch, đọc, suy ngẫm chiến lược, nghiên cứu mô hình EOS hoặc điền vào Danh sách Kiểm tra Sức khỏe Tổ chức. Khi khách hàng không biết phải làm gì, tôi thường đề nghị họ ngồi trước một tờ giấy trắng và một cây bút. Tôi dám hứa với bạn, thông qua bài tập đơn giản này, tất cả những suy nghĩ đúng đắn sẽ xuất hiện trong tâm trí bạn. Điều quan trọng là bạn không được thực hiện những việc bận rộn. Đây không phải là lúc để bạn tranh thủ giải quyết vấn đề.

Sau thời gian tĩnh tại, bạn sẽ trở lại với hoạt động kinh doanh với sự sáng tỏ, tập trung và tự tin. Bạn sẽ sẵn sàng cho mọi thứ. Bạn sẽ giải quyết vấn đề tốt hơn, đưa ra những thông tin rõ ràng hơn với mọi người và trở thành tấm gương tốt hơn. Nếu bạn gặp sự cố khi giải quyết vấn đề, hãy tìm khoảng thời gian tĩnh tại. Hãy hít thở sâu và dành thời gian cần thiết để suy nghĩ thấu đáo về vấn đề đó.

Để bắt đầu, hãy chọn một giờ trong tuần tới để thực hiện thời gian tĩnh tại. Nếu bạn chờ đợi thời điểm vàng xuất hiện thì nó sẽ không bao giờ tới. Bạn phải tự lên lịch cuộc hẹn với chính mình. Hãy thử một lần. Chỉ cần làm một lần thôi. Chưa ai nói với tôi đó là một sự lãng phí thời gian. Bạn có thể sẽ tự hỏi mình lấy đâu ra một giờ đồng hồ đó. Nhưng điều tuyệt vời ở đây là chỉ một giờ đó thôi đã đủ để mang tới sự rõ ràng giúp bạn tiết kiệm rất nhiều giờ sau đó. Bạn sẽ làm việc với hiệu suất và hiệu quả lớn hơn nhiều.

NHỮNG THỨ SÁNG BÓNG

Khi doanh nghiệp đã vào guồng và đang đi đúng hướng, đôi khi bạn có thể cảm thấy bối rối và bị phân tâm bởi “những thứ sáng bóng”. Điều này chủ yếu xảy ra với các Lãnh đạo tầm nhìn. Dưới đây là hai chiến lược kỷ luật giúp bạn giữ sự tập trung:

Đầu tiên, hãy tìm ra một thách thức bên trong doanh nghiệp. Tập trung vào “cánh đồng kim cương” của bạn. Đặt năng lượng của bạn vào thứ giúp lập lại tầm nhìn hiện tại. Hãy đi sâu vào các dự án văn hóa giúp thúc đẩy các giá trị cốt lõi và con người. Thử nghiệm một số sản phẩm hoặc dịch vụ mới phù hợp với trọng tâm cốt lõi của doanh nghiệp. Hãy phỏng vấn các khách hàng hàng đầu của bạn để tìm hiểu những điều hiệu quả và không hiệu quả với họ. Mời nhân viên ăn trưa và hỏi họ cùng một câu hỏi. Kiểm tra các sản phẩm và dịch vụ hiện tại, đảm bảo chúng vẫn phù hợp với tầm nhìn. Tất cả các hoạt động này sẽ giữ cho bạn luôn có động lực và tiếp tục hoàn thành tầm nhìn của doanh nghiệp.

Thứ hai, nếu bạn bắt đầu bị phân tâm bởi những thứ sáng bóng nằm ngoài trọng tâm cốt lõi và đội ngũ lãnh đạo của bạn ủng hộ điều đó, hãy bước ra và khám phá. Tuy nhiên, bạn phải bảo vệ hoạt động kinh doanh hiện giờ, đảm bảo rằng Người tích hợp đồng ý với việc bạn cắt giảm quỹ thời gian dành cho công việc hiện tại. Bạn không được tiêu hao bất kỳ nguồn lực hoặc năng lượng cần thiết nào với hoạt động kinh doanh hiện giờ để đạt được tầm nhìn của mình. Nếu ý tưởng kinh doanh mới của bạn thực sự tốt nhưng không phù hợp với trọng tâm cốt lõi hiện tại, hãy cân nhắc việc bắt đầu một công ty mới với các nguồn lực riêng của mình. Đã có rất nhiều trường hợp đem ý tưởng mới vào hoạt động kinh doanh hiện tại, đó chẳng khác gì “nụ hôn tử thần”, do các tài nguyên bao gồm con người, tiền bạc và thời gian đều bị kéo căng. Ngay cả khi cả hai đều là những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời, chắc chắn chúng sẽ thất bại nếu không có đủ các nguồn lực cần thiết.

StarTrax, một công ty sự kiện xã hội chuyên cung cấp dịch vụ giải trí cho các bữa tiệc và sự kiện, là một ví dụ điển hình. Trong hành trình, họ nảy ra ý tưởng lập kế hoạch cho sự kiện của doanh nghiệp, lĩnh vực này đòi hỏi tập khách hàng, văn hóa và mô hình khác biệt. Tuy nhiên, họ vẫn quyết định theo đuổi nó. Sau khi trải qua giai đoạn trì trệ và phải vật lộn để điều hành cùng lúc hai hoạt động kinh doanh trong hơn ba năm, họ nhận ra đã đến lúc phải tách riêng thành hai doanh nghiệp. Một công ty hai trong một tạo ra quá nhiều sự phức tạp và tiêu tốn tài nguyên. Họ tìm được một Người tích hợp để điều hành công việc kinh doanh xã hội, biến anh trở thành một đối tác và sau đó tách mảng hoạt động này ra.

Đột nhiên, họ có hai doanh nghiệp, mỗi nơi đều có một Người tích hợp lãnh đạo. StarTrax hiện đang vận hành và phát triển rất tốt. Công ty thứ hai đã được đổi tên thành Pulse220 và đã tăng trưởng 40% trong hai năm qua.

Nếu bạn bị phân tâm bởi những thứ sáng bóng, hãy chọn một nguyên tắc và kiên định làm theo.

ĐƯỜNG ĐẾN HANA

Dạo trước, hai vợ chồng người bạn tôi đến thăm một điểm du lịch chính tại Maui có tên là “Đường đến Hana”. Đó là một con đường dài và quanh co, phải mất nhiều giờ để đi hết, đưa du khách qua những phong cảnh ngoạn mục, thác nước, vách đá, núi và bãi biển. Điểm cuối của hành trình chỉ là một thị trấn Hana bé nhỏ với duy nhất một trạm xăng. Khi đến nơi, vợ của bạn tôi rất thất vọng. Cô ấy nói: “Chúng ta đã lái xe toàn bộ quãng đường chỉ vì thứ này ư?” Nhưng cô ấy đã lỡ mất điểm quan trọng. Đường đến Hana là một hành trình, chứ không phải là điểm đến.

Đừng mắc lỗi tương tự với Quy trình EOS. Hành trình xây dựng một doanh nghiệp lớn không nằm ở điểm đích. Tất nhiên, bạn muốn đạt được lợi nhuận cao, tạo ra sự thịnh vượng cho bản thân và những người khác. Tuy nhiên trên đường đi, bạn cần tận hưởng cuộc sống mà bạn sẽ chạm tới. Bạn nên phấn khởi với những giá trị mà bạn sẽ tạo ra cho khách hàng, tận hưởng niềm vui thuần khiết khi tham gia cuộc chơi kinh doanh và có thể tự hào về một hệ thống có khả năng tự tồn tại mà bạn đã xây dựng được. Sau khi tạo ra một doanh nghiệp không đòi hỏi bạn phải nhúng tay vào mọi việc – tự nó là một thực thể độc lập – bạn sẽ đạt được sự tự do lớn hơn cho bản thân. Bạn nên thấy niềm vui trên hành trình. Nếu cố gắng chạy đua chỉ để về đích, bạn sẽ vô cùng thất vọng.

Khi tiếp cận vấn đề bằng cách chú trọng vào hành trình, bạn đang đi ngược lại điểm chính yếu trong niềm tin phổ biến ở rất nhiều người. Kết quả là, thật khó để hiểu được sự thật. Tiến sĩ Tal Ben-Shahar đã nói trong cuốn sách *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfilment* (tạm dịch: *Sống hạnh phúc hơn: Khám phá niềm vui mỗi ngày và sự viên mãn vĩnh viễn*): “Xã hội luôn ca ngợi kết quả thay vì quá trình; khen thưởng đích đến chứ không phải hành trình đến nơi.” Nhưng nếu chống lại được sức ép của xã hội, bạn sẽ được tận hưởng tất cả những niềm vui trên hành trình.

Tôi có lời kết cho tất cả các trao đổi với khách hàng đó là “Hãy tập trung!” Nếu mọi người đều có thể làm được điều này, họ sẽ hạnh phúc hơn và thành công hơn. Chúng ta đang sống trong một thế giới có quá nhiều thông tin. Có quá nhiều thứ sáng bóng khiến chúng ta khó tập trung. Nếu như tôi có thể nhắn nhủ bạn điều gì, nó sẽ là: Hãy tập trung. Còn tập trung vào vấn đề gì là do bạn. Tất cả sẽ bắt đầu bằng việc bạn trả lời tám câu hỏi.

Chương 10

Hãy cùng bắt đầu

Đến thời điểm này, có lẽ bạn đã muốn áp dụng các công cụ này trong tổ chức của mình. Để giúp bạn đạt được kết quả nhanh nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất, tôi sẽ phác thảo quy trình chính xác mà tôi đã sử dụng để triển khai từng công cụ EOS với các khách hàng của mình. Chúng sẽ giúp bạn củng cố Sáu Hợp phần Chính.

Mục tiêu của cuốn sách này là hướng dẫn về Sáu Hợp phần Chính và các công cụ để củng cố từng hợp phần. Cuốn sách được viết theo trình tự cụ thể, sử dụng Mô hình EOS, theo thứ tự cơ bản từ trên xuống dưới và từ phải sang trái, nhằm giúp cho độc giả học và hiểu theo tuyến tính. Mặc dù đây là cách tốt nhất để viết cuốn sách này và giúp người đọc hiểu, nhưng thứ tự thực hiện hiệu quả nhất với mỗi công cụ lại khác nhau.

Mục tiêu của chương này là cung cấp các bước chính xác theo thứ tự. Làm theo quy trình này đã được chứng minh là cách hiệu quả nhất để có được kết quả nhanh nhất. Hãy nhớ rằng bạn có thể triển khai các công cụ theo bất kỳ thứ tự nào bạn lựa chọn, nhưng tôi khuyên bạn nên thực hiện đúng theo danh sách.

Trước tiên, bạn có thể kiểm tra tổng quan về Quy trình EOS. Sau khi đã trực tiếp hướng dẫn 120 doanh nghiệp và đội ngũ những người thực hiện của chúng tôi hỗ trợ thêm 300 doanh nghiệp nữa, tôi đã tìm ra cách hiệu quả nhất để thực hiện. Trước tiên, tôi sẽ chia sẻ công cụ theo trình tự và tiếp sau đó sẽ giải thích lý do vì sao lại làm theo thứ tự đó. Tôi sẽ không đi sâu vào các hướng dẫn cụ thể, vì chúng đã được giải thích trong các chương trước.

Tổng cộng, bạn đã học được bảy công cụ chính trong cuốn sách này, cùng với 12 công cụ hỗ trợ. Mỗi công cụ đều có thể hoạt động

độc lập, nhưng khi kết hợp chúng với nhau, bạn có một hệ thống hoàn chỉnh và toàn diện để điều hành tổ chức của mình. Như đã đề cập từ trước, tôi khuyên bạn hãy triển khai từng công cụ dưới đây trong đội ngũ lãnh đạo của mình trước tiên. Hãy chắc chắn rằng bạn và đội ngũ lãnh đạo đã sử dụng thuần thục các công cụ trước khi triển khai với phần còn lại của tổ chức. Nếu bộ giáp của đội ngũ lãnh đạo xuất hiện bất kỳ kẽ nứt nào, trông chúng sẽ giống như một lỗ hổng lớn với những người khác trong tổ chức, vì vậy bước này rất quan trọng. Khi đội ngũ của bạn đã hoàn toàn nắm được các công cụ, tôi sẽ hướng dẫn bạn cách giới thiệu chúng với phần còn lại của doanh nghiệp.

Bảy công cụ chính được liệt kê theo thứ tự thực hiện được đề xuất, cùng với 12 công cụ hỗ trợ đi kèm với chúng:

1. Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình (bao gồm Công cụ Phân tích Con người và GWC)
2. Các Hòn Đá
3. Nhịp hợp (bao gồm IDS, Cuộc họp 10 điểm, Các cuộc họp hàng quý và hàng năm)
4. Thẻ điểm
5. V/TO (bao gồm các giá trị cốt lõi, trọng tâm, Mục tiêu 10 năm, chiến lược marketing, bức tranh ba năm và kế hoạch một năm)
6. Quy trình tài liệu hóa ba bước
7. Mỗi người đều có một chỉ số

SƠ ĐỒ TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH (BAO GỒM CÔNG CỤ PHÂN TÍCH CON NGƯỜI VÀ GWC)

Bắt đầu bằng cách tạo Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình. Lý do tôi bắt đầu từ đây với mỗi khách hàng là vì sơ đồ này sẽ đi đến gốc rễ của hầu hết mọi vấn đề. Trước tiên, bạn cần phải lùi về khá xa và xác định cấu trúc phù hợp cho tổ chức của mình. Sau đó, bạn có thể đặt đúng người vào đúng chỗ. Thông qua chiến lược ban đầu này, bạn sẽ tìm ra những người không phù hợp và các vấn đề trách nhiệm giải trình đang ghim chân bạn.

Khi hoàn thành, bạn sẽ đạt được sự rõ ràng tuyệt đối về trách nhiệm của mỗi người. Nếu công cụ này sẵn sàng trước khi bạn áp dụng các công cụ còn lại, tất cả sẽ hoạt động mạnh và hiệu quả

hơn vì bạn đã tạo ra môi trường trách nhiệm giải trình. Ví dụ: với Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình hoàn chỉnh, bạn sẽ cùng đội ngũ lãnh đạo xây dựng V/TO với tầm nhìn và kế hoạch một cách thực tế và hoàn chỉnh hơn. Nếu không có Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, bạn sẽ không biết rõ ai chịu trách nhiệm về điều gì. Trong môi trường này, các nhóm có xu hướng gay gắt hơn một chút, sẽ có ít các cuộc thảo luận và tranh luận hiệu quả do mọi người mạnh miệng hơn và thiếu vắng trách nhiệm thực sự.

CÁC HÒN ĐÁ

Khi Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình đã hoàn tất, bạn nên chuyển sang công cụ thứ hai: thiết lập Hòn Đá. Khi đã biết rõ ai chịu trách nhiệm về điều gì, bạn sẽ xác định các Hòn Đá tốt hơn. Bạn muốn nhóm của mình phát triển hướng tới việc thiết lập và đạt được các Hòn Đá tuyệt vời sau mỗi 90 ngày. Lý do khác khiến Hòn Đá là công cụ thứ hai được thực hiện là nó giúp nhóm của bạn tập trung vào các ưu tiên quan trọng nhất một cách nhanh chóng và bắt tay làm việc để hoàn thành chúng.

Thực tế là vào lần đầu thử nghiệm, bạn sẽ đề ra những Hòn Đá khá tầm thường và chỉ đạt được khoảng 50% trong số đó. Lịch sử 10 năm làm việc với khách hàng của chúng tôi đã chứng minh điều này. Tuy nhiên, sau 2-3 quý thiết lập và đạt được các Hòn Đá, bạn và nhóm của mình sẽ trở thành chuyên gia về Hòn Đá, đạt được tối thiểu 80% Hòn Đá mỗi quý.

NHIP HỢP (BAO GỒM IDS, CUỘC HỌP 10 ĐIỂM, HỌP HẰNG QUÝ VÀ HẰNG NĂM)

Khi đã có Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình và đội ngũ lãnh đạo đã tập trung vào các Hòn Đá của họ, công cụ thứ ba cần thực hiện là Nhịp hợp, đặc biệt là Cuộc họp 10 điểm kéo dài 90 phút hằng tuần. Thói quen mới này có thể sẽ hơi phiền phức lúc ban đầu. Có thể bạn sẽ mất từ bốn đến tám tuần để thực sự cảm thấy thoải mái với nó. Tuy nhiên, công cụ này khiến nhóm của bạn buộc phải xác định điều gì là quan trọng mỗi tuần và bắt đầu giải quyết các vấn đề đúng.

Việc thực hiện Cuộc họp 10 điểm hằng tuần phụ thuộc vào việc sử dụng đúng một trong các công cụ phụ trợ là IDS. Cuộc họp 10 điểm đòi hỏi bạn phải sử dụng công cụ này để xác định, thảo luận và giải quyết tất cả các vấn đề có liên quan. Điều này sẽ giúp bạn đạt được lực đẩy ngay lập tức.

Đối với nhịp hợp hàng quý và hàng năm, bạn chỉ cần đơn giản bắt đầu thực hiện theo thời gian trên lịch.

THẺ ĐIỂM

Trong đà xây dựng động lực, Thẻ điểm chính là công cụ chính thứ tư cần thực hiện. Bạn cần phát triển Thẻ điểm thành một công cụ dự đoán hiệu quả, quá trình này sẽ cần 1-3 tháng. Chẳng bao lâu, bạn và đội ngũ lãnh đạo của mình sẽ nắm chắc được tình hình của doanh nghiệp. Trong quá trình phát triển này, bạn sẽ tạo ra trách nhiệm giải trình thực sự khi xác định các chỉ số đúng dựa trên hoạt động của công ty, để từ đó đo lường và xác định rõ ràng ai là người chịu trách nhiệm cuối cùng đối với mỗi chỉ số. Điều này sẽ tạo ra kết quả và trách nhiệm sở hữu (ownership) tức thời.

V/TO (BAO GỒM GIÁ TRỊ CỐT LÕI, TIÊU ĐIỂM CỐT LÕI, MỤC TIÊU 10 NĂM, CHIẾN LƯỢC MARKETING, BỨC TRANH BA NĂM, VÀ KẾ HOẠCH MỘT NĂM)

Bốn công cụ chính đầu tiên tạo ra nền tảng vững chắc cho lực đẩy, trách nhiệm giải trình và một nền tảng để thực hiện tầm nhìn của bạn. Điều này dẫn đến công cụ thứ năm, V/TO. Một trong những bí mật đối với Quy trình EOS là chúng tôi luôn bắt đầu với lực đẩy trước tiên và sau đó là tầm nhìn. Điều này có nghĩa là trước tiên, chúng tôi xây dựng một nền tảng vững chắc để vận hành với bốn công cụ chính, sau đó chúng tôi mới xây dựng tầm nhìn. Thành thật mà nói, việc tạo ra tầm nhìn sẽ khá đơn giản khi có ít hoặc không có kỷ luật và trách nhiệm giải trình. Nếu không có các nguyên tắc thực hành cơ bản thì việc tạo ra tầm nhìn sẽ rất dễ dàng. Đó là lý do tại sao rất nhiều chuyên gia tư vấn thích các phiên làm việc xây dựng kế hoạch chiến lược kéo dài hai ngày.

Thực hiện nhiệm vụ khó khăn là thiết lập một nền tảng trách nhiệm giải trình vững chắc sẽ kéo theo kết quả là công tác lập kế hoạch diễn ra mạnh mẽ và hiệu quả hơn rất nhiều. Bạn sẽ có những cuộc thảo luận tuyệt vời về kế hoạch đúng cho tổ chức, bởi các nhân viên của bạn đều có chỉ số theo dõi và chịu trách nhiệm đầy đủ với các mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, có một câu hỏi tôi thường nhận được là: “Làm thế nào để xây dựng Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình và xác lập Hòn Đá trước khi bạn biết tầm nhìn của mình là gì?” Sự thật là, hầu hết các tổ chức đều có ý tưởng khá rõ về cái đích họ đang hướng tới. Xét cho cùng, họ cũng không hẳn là làm mọi thứ từ đầu.

Những câu hỏi thực sự cần đặt ra là: Làm thế nào để tiêu tiền thực sự hiệu quả với các công cụ này? Điểm nào sẽ giúp bạn tạo được tác động lớn nhất trong thời gian ngắn nhất? Từ những gì tôi đã học được trong một thập kỷ qua với hơn 400 doanh nghiệp, phương pháp tiếp cận này chính là câu trả lời cho các câu hỏi trên.

CÁC CÔNG CỤ CƠ BẢN CỦA EOS

Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, Hòn Đá, Nhịp họp, Thẻ điểm và V/TO được gọi là các công cụ cơ bản của EOS. Việc triển khai chúng trên toàn công ty sẽ tạo ra 80% kết quả. Khi bạn triển khai các công cụ này trên diện rộng, điều quan trọng là phải giới thiệu theo từng cấp cho đến khi tất cả mọi người trong một cấp đều tiếp nhận chúng, giống như chúng tôi đã làm với đội ngũ lãnh đạo.

Mỗi công ty lại có tốc độ triển khai khác nhau. Khách hàng nhanh nhất của chúng tôi – một tổ chức 50 người – đã triển khai các công cụ cơ bản từ trên xuống dưới trong sáu tháng. Ngược lại, khách hàng chậm nhất của chúng tôi – một công ty 70 người – cần tới hơn ba năm. Không có tốc độ nhanh hay chậm, tốc độ dịch chuyển của bạn chỉ có thể ngang bằng với tốc độ hấp thụ các thay đổi. Một năm là khoảng thời gian tương đối ổn. Ngoài ra, doanh nghiệp có quy mô lớn hơn sẽ cần nhiều thời gian hơn một doanh nghiệp nhỏ hơn. Tương tự như vậy, một công ty có nhiều tầng cấp sẽ cần nhiều thời gian hơn một công ty có ít tầng cấp hơn. Tính đến nay, khách hàng nhỏ nhất của chúng tôi có ba người và khách hàng lớn nhất có 1.700 người.

Một lưu ý đối với các công ty có nhiều cơ sở: điều quan trọng là người quản lý tại các cơ sở phải tiếp nhận hoàn toàn và hiểu từng công cụ cơ bản trước khi giới thiệu chúng đến với cấp bậc tiếp theo tại cơ sở của họ. Trong rất nhiều trường hợp, các thành viên đội ngũ lãnh đạo phải xuất hiện tại các cơ sở để hỗ trợ giảng dạy, hướng dẫn thực hiện việc sử dụng các công cụ. Vì vậy, nếu doanh nghiệp của bạn có nhiều cơ sở, mức độ phức tạp sẽ tăng lên. Nhưng đó là hiện thực về mô hình kinh doanh của bạn. Chấp nhận thực tế là bước đầu tiên để giải quyết vấn đề. Hãy lên kế hoạch để dành thời gian cần thiết tại các cơ sở này cho đến khi thực hiện đầy đủ các công cụ. Bạn có thể đầu tư khoảng thời gian tăng cường này bằng cách đến các văn phòng cơ sở, thực hiện cuộc gọi hội đàm và tổ chức các webinar¹³. Tất cả các cách này đều hiệu quả với khách hàng của chúng tôi, và mỗi doanh nghiệp lại có một phương án phù hợp nhất của riêng mình.

QUY TRÌNH TÀI LIỆU HÓA BA BƯỚC

Khi bạn đã triển khai đầy đủ các công cụ cơ bản trong toàn doanh nghiệp và mọi người đều hiểu rõ và đã tin tưởng sử dụng, bước tiếp theo là tài liệu hóa và đào tạo các quy trình cốt lõi bằng cách sử dụng công cụ chính thứ sáu, Quy trình Tài liệu hóa Ba bước. Quy trình này thường kéo dài 6-12 tháng, bao gồm tài liệu hóa và đào tạo cho tất cả mọi người.

Một lưu ý bổ sung là có những khách hàng đã triển khai công cụ này trước khi thực hiện đầy đủ các công cụ cơ bản. Một quy tắc đơn giản là nếu bạn cảm thấy mình đang thực hiện các công cụ trước đó khá ổn và đội ngũ lãnh đạo của bạn có khả năng, hãy tiếp tục và đạt thành tích lớn hơn bằng cách bắt đầu thực hiện công cụ này.

MỖI NGƯỜI CÓ MỘT CHỈ SỐ

Công cụ chính thứ bảy và cuối cùng là mỗi người đều phải có một chỉ số. Với hầu hết khách hàng của chúng tôi, đây chính là quân domino cuối cùng đổ xuống. Đây là một công cụ hiệu quả cao, nhưng nếu không có sáu công cụ chính trước đó, hiệu quả của nó sẽ giảm xuống do thiếu đi sự giám sát, bắt nguồn từ việc thiếu trách nhiệm giải trình, kỷ luật và quản lý nghiêm ngặt. Tuy nhiên, khi đã có một nền tảng vững chắc, hiệu quả của công cụ mỗi người có một chỉ số sẽ mang tới kết quả tốt lên cho tổ chức.

Sau khi bảy công cụ chính được triển khai đồng thời với 12 công cụ hỗ trợ, điều quan trọng là bạn phải nắm được tình hình thực hiện, củng cố và quản lý đang diễn ra như thế nào, bởi vì để biết được tất cả mọi thứ đang diễn ra, đôi khi bạn có thể cảm thấy quá tải.

Sau đây là một hình dung ngắn gọn: hãy tưởng tượng tất cả các công cụ được đề cập ở trên đã được triển khai đầy đủ. Mỗi quý, bạn đều tham gia một phiên họp hằng quý với đội ngũ lãnh đạo của mình, giải quyết tất cả các vấn đề chính, xem xét các Hòn Đá của quý trước và thiết lập các Hòn Đá cho quý tiếp theo, sau mỗi 90 ngày bạn lại làm những việc này tuần tự. Hằng năm, bạn tham gia vào buổi lập kế hoạch thường niên hiệu quả cao trong hai ngày, thách thức mọi khía cạnh trong bảng V/TO của bạn và lập kế hoạch chắc chắn cho năm tới với sự đồng lòng của tất cả mọi người.

Bạn đang tuyển dụng, sa thải, đánh giá, khen thưởng và ghi nhận mọi người xung quanh các giá trị cốt lõi và sử dụng Công cụ Phân tích Con người cho mọi quyết định của cấp dưới. Bạn đang thực

hiện các thay đổi tiến hóa cần thiết đối với Sơ đồ Trách nhiệm Giải trình, luôn tập trung vào cấu trúc trước tiên, và thứ hai là đảm bảo đúng người ở đúng chỗ.

Bạn tham gia Cuộc họp 10 điểm hằng tuần với nhóm lãnh đạo của mình, xem xét Thẻ điểm của bạn để đảm bảo tất cả các số đều đang đi đúng hướng. Bạn xem xét các Hòn Đá để đảm bảo tất cả ưu tiên đều đang đi đúng hướng. Bạn đang giải quyết tất cả các vấn đề có liên quan trong tuần. Kết quả là đội ngũ lãnh đạo của bạn đang hoàn thành tốt công việc của mình. Ngoài ra, mỗi bộ phận cũng làm như vậy.

Cứ sau 90 ngày, bạn sẽ tổ chức một cuộc họp công ty hằng quý. Điều đó giúp mọi người trong công ty chia sẻ cùng một tầm nhìn. Mỗi người đang thiết lập và đạt được các Hòn Đá riêng của mình. Công ty của bạn đang phát triển. Bạn đang đạt được mục tiêu của mình và xây dựng một công ty tuyệt vời.

Mục tiêu này hoàn toàn có thể đạt được. Vấn đề chỉ là thực hiện từng công cụ theo thứ tự mà tôi đã chia sẻ với bạn trong chương này.

Nếu bạn gặp khó khăn vào bất kỳ lúc nào, vui lòng liên hệ với tôi để được trợ giúp.

Chú thích

1. Nguyên văn: “sweet spot” là điểm tiếp xúc của bóng với mặt vợt (cầu lông, tennis...) khiến cho cú đánh của bạn trở nên uy lực hơn các điểm tiếp xúc khác.
2. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành lần đầu năm 2015.
3. Một nguyên tắc thiết kế được hải quân Mỹ ghi nhận vào năm 1960.
4. McKinley trao cho mỗi nhân viên một con búp bê Gumby, tượng trưng cho một số tính cách tích cực cần có của một nhân viên trong tổ chức.
5. Tên người đã được thay đổi để bảo mật cho nhân viên.
6. Nguyên văn: “He who chases two rabbits catches neither.” Đây là lời dịch tiếng Anh câu nói của Khổng Tử.
7. Phần back-end của web bao gồm các hạng mục như máy chủ, cơ sở dữ liệu, ứng dụng v.v..
8. Một cuộc gọi lạnh là khi bạn tiếp cận với một cá nhân mà bạn chưa từng nói chuyện trước đây, với mục đích bán cho họ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.
9. The Strategic Coach và Unique Ability là các thương hiệu và khái niệm tích hợp do The Strategic Coach, Inc. sở hữu. The Strategic Coach, Inc. sở hữu và giữ toàn bộ bản quyền với Unique Ability và các sản phẩm bắt nguồn từ khái niệm này. Được sử dụng với sự cho phép bằng văn bản. www.strategiccoach.com.
10. Nguyên lý Peter cho rằng trong một tổ chức, một người sẽ được thăng chức nếu năng lực của họ đủ để làm tốt công việc của mình. Kết quả là họ sẽ được thăng chức từ vị trí này lên vị trí khác, cho đến khi họ được đề bạt vào một vị trí mà trong đó họ không

còn đủ năng lực thực hiện nữa, và từ đó họ không thể thăng tiến hơn nữa.

11. 401K là một trong những chương trình phúc lợi quan trọng nhất của các công ty nhằm để giúp đỡ cho nhân viên mở trương mục tiết kiệm để dành cho việc hưu trí của mình trong tương lai.

12. Một thiết bị thường dùng trong văn phòng bao gồm một bảng kích thước A1 hoặc A0 được kẹp trên một tấm bảng trắng lắp trên chân đứng.

13. Webinar là một sự kiện trực tuyến được tổ chức bởi một công ty/tổ chức và truyền tải đến một nhóm người trên máy tính của họ thông qua Internet. Webinar là viết tắt từ hai từ web-based (trên nền tảng web) và seminar (hội thảo, hội nghị).

Các thuật ngữ được đăng ký nhãn hiệu toàn cầu của Eos

- 10-Year Target™
- 3-Step Process Documenter™
- 3-Year Picture™
- 90-Day World™
- Certified EOS Implementer™ Clarity Break™
- Core Focus™
- Core Target™
- Data Component™
- Delegate and Elevate™ Entrepreneurial Operating System®
EOS Foundational Tools™
- EOS Implementer Community™ EOS Implementer™
- EOS Model™
- EOS Process™
- EOS Scorecard™
- EOS®
- Five Leadership Abilities™
- Focus Day™
- GWC™
- IDS™
- Issues Component™
- Issues Solving Track™
- Level 10 Meeting™
- LMA™
- Meeting Pulse™

- Organizational Checkup™
- People Analyzer™
- People Component™
- Process Component™
- Professional EOS Implementer™
- QCE™
- Quarterly Pulsing™
- Six Key Components™
- Three-Step Process Documenter™ Traction Component™
- Traction®
- V/TO™
- Vision Building™
- Vision Component™ Vision/Traction Organizer™ Visionary and Integrator™